المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى – كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

الاحتياجات التدريبية
لدى موظفي المحاكم الشرعية
بمدينة مكة المكرمة

إعداد الطالب

عبد الرحمن هشلول عبد الله آل راجح المنتشري

إشراف الدكتور

علي عبد الله بردي الزهراني

دراسة مقدمة لقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

عام ١٤٢٥هـ /٢٠٠٤م

ملخص الدراسة

أسم الباحث : عبد الرحمن هشلول عبد الله آل راجح المنتشري .

عنوان الدراسة : الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم.

أهداف الدراسة : سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

(١) محاولة الكشف عن الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية بمدينة مكة المكرمة في المجالات التالية : العلاقات الإنسانية ، حل المشكلات ، الاتصال الإداري ، القيادة الإدارية ، إدارة الوقت ، الأداء الوظيفي .

(٢) محاولة معرفة ما إذا كانت متغيرات : المؤهل العلمي ، وجهة العمل ، و الوظيفة ، والمرتبة ،وسنوات الخدمة ذات أثر على استجابات مجتمع الدراسة حول احتياجاتهم التدريبية .

إجراءات الدراسة :

منهج الدراسة : المنهج الوصفي المسحي ، والمنهج التاريخي .

أداة الدراسة : (الاستبانة) وتكونت من (٤٨) ثمانٍ وأربعين عبارة تمثل كل عبارة كفاية تدريبية .

مجتمع الدراسة : تكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي المحاكم الشرعية بمدينة مكة المكرمة .

الأساليب الإحصائية : استخدم الباحث لمعالجة البيانات إحصائياً التكرار ، النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، تحليل التباين أحادي الاتجاه .

أبرز نتائج الدراسة :

(١) أن موظفي المحاكم الشرعية بحاجة للتدريب على الكفايات في مجالات الدراسة بدرجات مختلفة (كبيرة جداً ، وكبيرة ، ومتوسطة) ولم توجد أي كفاية هم بحاجة للتدريب عليها بدرجة قليلة أو قليلة جداً .

(٢) أن مجال الأداء الوظيفي كان في الرتبة الأولى على جميع المجالات من حيث درجة الاحتياج للتدريب على جميع الكفايات التدريبية به ، بينما كان مجال العلاقات الإنسانية أقلها .

(٣) أن الكفاية (استخدام الحاسب الآلي في تنفيذ إجراءات العمل) كانت في الرتبة الأولى على جميع الكفايات من حيث درجة الاحتياج للتدريب عليها ، بينما كانت الكفاية (كسب احترام الآخرين) أقلها .

(٤) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات مجتمع الدراسة في جميع مجالات الدراسة باختلاف فئات متغير (المؤهل والمرتبة وسنوات الخدمة) ، وفي مجال القيادة الإدارية باختلاف فئات متغير (جهة العمل) ، وفي مجال حل المشكلات والاتصال الإداري وإدارة الوقت باختلاف فئات متغير (الوظيفة) .

أهم التوصيات والمقترحات :

(١) إقامة دورات تدريبية لموظفي المحاكم الشرعية في ضوء الاحتياجات التدريبية التي أظهرتها نتائج الدراسة . و تكثيفها وتقديم الحوافز المشجعة على الالتحاق بها ،وتحديثها باستمرار لكي تتناسب مع متطلبات مهام وظائفهم .

(٢) إجراء دراسة مماثلة لمعرفة الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية في مدن أخرى ، وكذلك لمعرفة الاحتياجات التدريبية لقضاة المحاكم الشرعية وموظفي كتابات العدل .

Research Summary

Researcher : Abdulrahman Hashlool Abdullah AL-Rajeh AI Montashery

Research Title: Jurisprudence Court Employees Training Needs in the Holy Makkah Region

Research Objectives :

1- Exploring the training needs for the employees of jurisprudence court in The Holy Makkah city in the following fields : The human relations , problem solving , communication Administration ,Leadership Management and time management and Job Performance

2- Exploring the variances as education, work place, job type, job level and the period of Experience as effective factors on the responses of the study sample regarding their training needs.

Research Operation : For data processing the researcher used the reiterated statistics

Research Methodology: Descriptive Survey, Historical Method

Research Tool: Questionnaire which is formed of forty-eight statement, each statement represent training capability distributed on six fields

Population: The population is formed of all the employees of the Jurisprudence court at the Holy Makkah city

Statistical Methods: The researcher used for statistical data processing the repetition, the percentage, the mean, standard deviation

Major Results:

1- The jurisprudence court employees need training on the efficiency in the field of study by different levels ,(Very high, high, medium), but no efficiency was noticed on the level of low or very low.

2- Job performance was on the first grade of all fields from the side of need for training on the entire training adequacy, but the human relation was the lowest

3- The efficiency of using the computer for execution of work was on the first grade on all efficiencies from the side of need for training level while the efficiency of gaining the respect of others is the lowest

4- There are statistical significant differences between the means of responses of the population under study according to the difference of the variable (degree, level, or years of experience) and the field of administrative leadership with the difference of the variable (work location). At the field of problem solving and administrative communication and time management according to the variation of the variable (job).

Recommendations:

1- To perform a training programs to all the jurisprudence employees according to the needs explored by the study results .To offer incentives to join theses sessions and innovate these sessions to fit the their job requirements

2- To perform a similar study to know the Jurisprudence court employees training needs in other cities and to know the judges training needs and the notary public employees as well.

إهـــــداء

١- أهــدي هــذا الـعـمـل الـمـتـواضـع

٢-

٣ إلـــى

من كان لهما الفضل بـعد فضل الله تعالى في تـربـيـتي والحرص على تـعليمي العلم النـافع والديَّ أطال الله في عمريهما على طاعته

وإلـــى

من كانـوا لي عضداً ومعينـاً وضحوا بـفـرحهم وسرورهم من أجلي زوجتي وأبـنـائي وإخوانـي

وإلـــى

جميع منـسوبـي وزارة العدل بـالمملكة العربـية السعودية

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي هدانا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والحمد لله على تيسيره وتوفيقه ، وله الشكر والثناء وأسأله المزيد ، فهو سبحانه وتعالى القائل في محكم التنزيل {

⬄➢☼⛐✈♦❄⑩⌖⊙ ➚✖⚐✞❍☺✞⑥⌖❄❸ 🖫❍💣✳⌘⑤⌖➔
♊⍓♦❄❸■❍❄✞⛐⌖✸ ⍝💣✳⌘▫✞⌦

⍝💣✳⌘▫✞⌦⌖➔ ✍⬄➢♦✿❄⚐✞❄←⌖•▦⌘❍✞⇨☺②①
⬂✡⑩⑤⌖❍⌖⬀ ✈⌖➲💣✳⌘⑤ ⬄➢♦❄❸⬄⭘❄⌖☞✞♄
♌•▦✡•⌖✸✞❄⌦ ☽🖮☎ } (سورة إبراهيم ، آية ٧)

والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين . أما بعد :

فإنه يطيب لي أن أزجي الشكر والتقدير بعد شكر الله تعالى إلى كل من كان له الفضل بعد فضل الله عز وجل في توجيهي وإرشادي لإتمام هذه الدراسة وأخص بالذكر :

جامعة أم القرى منبع العلم ومنهل المعرفة التي تفضلت بقبولي وتعلمت في رحابها كل مفيد وأخص بالشكر هنا كلية التربية ممثلة في قسم الإدارة التربوية والتخطيط وجميع العاملين بها .

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور علي بن عبد الله بردي الزهراني رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط والمشرف على هذه الرسالة والذي كان لسمو خلقه وتوجيهاته القيمة الدور الكبير في ظهور هذه الرسالة بهذه الصورة .

وأتوجه بالشكر والتقدير لمناقشي خطة هذه الدراسة كل من الدكتور أسعد بن حسن مكاوي والدكتور عبد الله بن محمد الحميدي علىما أبدياه من توجيهات قيمة. وكذلك لمحكمي أداةهذه الدراسة

ويمتد الشكر والتقدير للدكتور عبد الله بن محمد الحميدي والدكتور مسعود بن خضر القرشي على تشريفي بقبولهم مناقشة هذه الدراسة مستبشراً بتوجيهاتهم المنتظرة .

كما أشكر الدكتور ربيع سعيد طه على توجيهاته القيمة في الجانب الإحصائي .

وأتقدم بالشكر والتقدير إلى وزارة العدل ممثلة بفرعها بمنطقة مكة المكرمة لقبولهم تطبيق هذه الدراسة على موظفي المحاكم الشرعية بمدينة مكة المكرمة ، والشكر موصول إلى رؤساء المحاكم الشرعية بمكة المكرمة وجميع العاملين بها على ما قدموه لي من مساعدات .

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير لفضيلة الشيخ عبد الوالي بن نامي السلمي القاضي بالمحكمة الجزئية بمكة المكرمة، والأخ العزيز محمد فرحان وجيه مدير الإدارة بالمحكمة الجزئية بمكة المكرمة على تحفيزهم لي بمواصلة الدراسات العليا وعلى توجيهاتهم المستمرة .

سائلاً الله تعالى للجميع التوفيق والسداد إنه ولي ذلك والقادر عليه

المحتويات

تابع المحتويات

تابع المحتويات

الـجـداول

تابع الجداول

الأشكال

الملاحق

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطـــار العـــام للـــدراســـة

مقدمة الدراسـة :

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه ومن سار على نهجه واقتفى أثره إلى يوم الدين . أ ما بعـد :

فإن التطوير والتدريب من الأمور الحيوية والمهمة لرفع كفاءة القوى البشرية ولقد أصبح التدريب اليوم من أهم عناصر التنمية الإدارية بالمملكة العربية السعودية ، حيث تنبع أهميته من أهمية الدور الذي يقوم به .

حيث أنه يقدم للفرد المتدرب معرفة جديدة ، وينمي قدراته ، ويصقل مهاراته ، ويؤثر في اتجاهاته ، ويعدل أفكاره ، ويغير من سلوكياته ، ويطور العادات والأساليب التي يستخدمها للنجاح والتفوق في عمله . كما أنه ليس شرفاً أو عملية مؤقتة بل ضرورة ، تبدأ مع الفرد مع بداية أول عمل له وتستمر باستمرار حياته الوظيفية . فالتدريب هو التطوير المنطقي المستمر للمعلومات والخبرات والتصرفات لمختلف العاملين بالإدارة للعمل على تقدمهم وتقدم الإدارة التي يعملون بها .

ومن المعلوم أن العصر الحديث هو عصر ثورة المعلومات ، وتدفقها ، وسرعة تغيرها ، والتطور التقني الهائل والعجيب في معظم مناحي الحياة ، مما جعل التدريب ضرورة أساسية للحاق بهذا الركب المتسارع الخطى والتكيف مع مقدراته ،واستيعاب نواتجه ،بل لقد أصبح التدريب وظيفة إدارية مستمرة تمثل واجباً أساسياً من واجبات الإدارة الحديثة في مختلف التنظيمات .

وكذلك فإن العلاقة المستمرة ذات التأثير المتبادل بين الفرد والعمل الذي يؤديه تحتاج إلى تنشيط وتجديد ، فهي إن تركت تدور في نفس الحلقة فقد يترتب على ذلك تقادم معلومات الفرد وعدم صلاحيتها ، وتجمد خبراته ومهاراته عند حد معين وربما تقلصها ، و انكماشها، وعجزها عن مقابلة ما يستجد من تطورات .

وللتدريب مكانة هامة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية حيث يؤكد ذلك ما اشتملت عليه جميع خطط التنمية التي تركز دائماً على بناء الإنسان السعودي وتطوير قدراته كقوة عاملة يستفاد منها في زيادة الإنتاجية .

ولذلك فإن المملكة العربية السعودية تولي اهتماماً خاصاً بالتدريب عنصراً أساسياً من عناصر التنمية الإدارية مستهدفة تطوير الأجهزة الإدارية سواء الحكومية أو الخاصة .

وهذا ما يؤكده الحمد (١٤٠٥هـ) بقوله : " أنشئت المدارس والمعاهد المختلفة التي تعنى بالإدارة،وذلك لتقديم مختلف البرامج التدريبية لسد حاجات الإدارة بالأجهزة الحكومية من الكفاءات المدربة والارتقاء بالقوى البشرية إلى أفضل المستويات ،ولزيادة فاعلية الأداء لدى الأفراد على ضوء الأفكار والمهارات التي حصلوا عليها بعد التدريب" . ص٤٧

ويذكر الشقاوي (١٤٠٥هـ) أن المملكة العربية السعودية تولي اهتماماً خاصاً لأساليب التنمية الإدارية المختلفة التي تهدف لتطوير الإدارة في كل الوزارات والمؤسسات الحكومية وتشمل تلك الأساليب التدريب وتطوير نظم العمل والبحوث والاستشارات ، وتحسين القوانين ،ويحظى التدريب من بين هذه المجالات باهتمام خاص . ص٥٩

ووزارة العدل من بين الوزارات تتحمل مسؤولية كبيرة تجاه إقامة العدل وتحكيم الشريعة الإسلامية ورد المظالم إلى أهلها . ولتحقيق ذلك فإنها تحتاج إلى موظفين ذوي كفاءة ومهارة عالية في مجال اختصاصهم ، الأمر الذي يتطلب تحديث خبرات ومهارات واتجاهات منسوبيها سواء بالمحاكم الشرعية أو كتابات العدل أو في فروع الوزارة الموجودة في معظم مناطق المملكة حتى تصل إلى تحقيق أهدافها المرجوة ، فاهتمت الوزارة بتدريب منسوبيها متى ما اقتضت المصلحة ذلك في ترتيبات معينة مع معهد الإدارة العامة ووفق برامج زمنية محددة .

حيث يقدم لموظفي المحاكم الشرعية العديد من البرامج التدريبية بهدف تطوير أدائهم والارتقاء بمستوى الخدمة ، والمحتوى التدريبي لهذه البرامج التدريبية يتضمن مقررات ومواد دراسية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمهارات العمل الإداري بالمحاكم الشرعية والممارسات

السلوكية المستهدفة لتحقيق الإنجاز والأداء الإداري الفعال ومن أهم هذه المهارات ما تحويه المجالات التالية : مجال العلاقات الإنسانية ،ومجال حل المشكلات ،ومجال الاتصال الإداري ،ومجال القيادة الإدارية ،ومجال إدارة الوقت ،ومجال الأداء الوظيفي .

ومما تجدر الإشارة إليه في هذا الجانب ما دعى إليه فضيلة وزير العدل في مجلة العدل (١٤٢٢هـ) بقوله : " في ظل صياغة الأعمال وهيكلتها بشكل مؤسسات وأجهزة هرمية ذات اختصاصات نوعية متجانسة تترشد عملية دراسة ومعالجة المشكلات برؤى وحلول أكثر نضوجاً وأعمق نظراً واستيعاباً لمختلف الجوانب وأنه لا بد أن تتجه الجهود بشكل مكثف إلى جمع ودراسة المشكلات الشكلية في ميدان العمل سواء في الإجراءات أو النظم أو أساليب إدارة العمل أو إعداد الكوادر اللازمة " . ص٥

ونتيجة للتطورات المتلاحقة في مجال الأعمال الإدارية بالمحاكم الشرعية والاتجاه نحو تحسين الكفاءة الإنتاجية ، فإن الباحث يرى من الأهمية بمكان بحث مصادر تحسين هذه الكفاءة والطرق الموصلة لأعلى وأفضل إنتاجية ممكنة . ولعل من أهم هذه المصادر لتحسين الكفاءة الإنتاجية لموظفي المحاكم الشرعية تدريبهم على ما من شأنه الارتقاء بمستواهم الوظيفي وبالتالي رفع كفاءتهم الإنتاجية ، ولكي تنجح هذه العملية فإنه لابد من تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفي المحاكم الشرعية وبأسلوب علمي وأن تؤخذ بعين الاعتبار .

وهذا ما يؤكده الصباب (١٤٠٢هـ) بقوله أنه " لا بد من الكشف أولاً وبأسلوب علمي عن الاحتياجات التدريبية وتحديدها تحديداً دقيقاً وأخذ هذا وذاك بمأخذ الجدية اللازمة حتى لا يصبح التدريب مضيعة للجهد والوقت والمال " . ص٧

وبالتالي فإن تحديد الاحتياجات الفعلية للموظفين في أي إدارة كانت يعتبر عنصراً هاماً لتحقيق الهدف الذي من أجله تحدث العملية التدريبية .

مشكلة الدراسة :

مما لاشك فيه أن الأداء الوظيفي ليس شيئاً مثالياً لا يُصقل و لا يُجوَّد ،وليس شيئاً جامداً لا ينمو ولا يتأثر ، بل هو لصيق بالإنسان يتطور بتطوره . والأداء الوظيفي كذلك يتغير من عصر إلى عصر ويتوقف حجم هذا التغير ومداه على درجة تغير الإنسان ذاته .

وكذلك فإن التغيرات المتتابعة سواء في نمطية الأعمال الوظيفية أو توارد الكم الهائل من التكنولوجيا الحديثة كل ذلك يحتاج إلى موظف يتميز بالقدرة على التطور والنمو وليس لموظف يتسم بالجمود والتقليدية في التفكير الذي يكرر خبراته ومعارفه ، فالموظف المنشود يجب أن يكون قادراً على الاستنتاج والتفكير الخلاق وتتواكب مواصفاته الفكرية والثقافية والعلمية مع طبيعة الأعمال التي يقوم بها .

ولكي تؤدي برامج التدريب ثمارها المرجوة يجب أن تكون نابعة من الاحتياجات الفعلية للموظفين فضلاً عن وجوب اتسامها بقدر من المرونة يتوافق مع ما هو متاح من الممارسة اليومية لأعمالهم ، ولا بد من وضع مهام الوظيفة وتطبيقاتها الميدانية ركيزة أساسية من متطلبات البرنامج التدريبي لمعرفة مفاهيم الموظف مع واقع العمل الذي يمارسه وهذا يقود إلى إعداد موظف كفء واسع الخبرة .

وهذا ما يؤكده الطويل (١٤١٠هـ) بقوله " إن جميع النظريات الإدارية تؤكد أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية كخطوة أساسية في عملية التخطيط للتدريب ، وتمكين معاهد الإدارة من تقديم البرامج الملائمة ، وإن تجربة دول الخليج العربية في مجال التدريب قد أبرزت ضعف الجهود الموجهة للعناية بحصر الاحتياجات التدريبية وعدم القيام بالدراسات الميدانية من أجل ذلك في كافة المستويات الوظيفية من قبل أجهزة الخدمة المدنية " . ص ٤٧

وإذا كانت المحاكم الشرعية هي أحد أهم المجالات الحيوية في النشاطات البشرية ، فإنها ومع اختلاف اختصاصاتها ، تحتاج ما يحتاج إليه أي برنامج تدريبي ، وخصوصاً في ظل الكم الهائل من القضايا سواء الجنائية أو الحقوقية أو الإنهائية الأخرى التي ترد إليها يومياً

وتقتضي المصلحة العامة البت في هذه القضايا وإنجازها في أسرع وقت ممكن لإحقاق الحق ورد المظالم إلى أهلها وإقامة الحدود التي نصت الشريعة الإسلامية على إقامتها .

وهو أمر يحتاج إلى كفاءة عالية في الأداء وسرعة متناهية في الإنجاز من قبل موظفي المحاكم الشرعية مما اقتضى الحرص على تدريبهم أثناء الخدمة . ولهذا التدريب مراحل لابد من تقنينها حتى يحصل المطلوب والفائدة المرجوة من هذا التدريب ولعل من أهمها معرفة الاحتياجات التدريبية لهم وتحديدها تحديداً دقيقاً ،حتى تبنى عليها برامج تدريبية ناجحة ،حيث إنّ نجاح تصميم أي برنامج تدريبي يقاس بمدى تحديد الاحتياجات التدريبية .

وبما أن وسائل العمل الجديدة التي تم استحداثها بالمحاكم الشرعية من حاسب آلي وأقسام جديدة بجانب الأعمال الأخرى المتعلقة بإنهاء إجراءات المعاملات وكذلك الأعمال الإدارية تحتاج إلى برامج تدريبية أكثر دقة وموضوعية للوصول إلى المزيد من الخبرات لأداء الأعمال بفعالية كبرى .

ومن خلال عمل الباحث موظفاً بإحدى المحاكم الشرعية لاحظ أن موظفي المحاكم الشرعية قد يلتحقون ببرامج تدريبية لا تخدم عملهم الفعلي فيكون العائد من تلك البرامج التدريبية سلبياً وخصوصاً في الجانب الميداني (العمل الفعلي) بغض النظر عن العائد المتعلق بالارتقاء الوظيفي . وبالتالي يمكن القول بأن البرامج التدريبية الحالية لم تبن على تحديد الاحتياجات للمتدربين في هذا المجال مما يتطلب دراسة جادة لهذه القضية .

ويتوافق ذلك مع دراسة القباني (١٩٨٩م) التي كان من أهم نتائجها غياب مبدأ تحديد الاحتياجات التدريبية المبني على الأداء أثناء الخدمة في المملكة العربية السعودية.

و بناءً علىما سبق فإن مشكلة الدراسة تمثلت في محاولة تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية بمدينة مكة المكرمة .

أهداف الدراسة :

(١) هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية بمدينة مكة المكرمة في المجالات التالية :

١- العلاقات الإنسانية

٢- حل المشكلات

٣- الاتصال الإداري

٤- القيادة الإدارية

٥- إدارة الوقت

٦- الأداء الوظيفي

(٢) كذلك سعت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت المتغيرات التالية :

[المؤهل العلمي - جهة العمل - الوظيفة - المرتبة - سنوات الخدمة] ذات أثر على استجابات مجتمع الدراسة حول احتياجاتهم التدريبية .

أسئلة الدراسة :

يمكن صياغة وتحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

ــ ما الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ؟

وأنبثق من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية :

١ـ ما الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية في مجال العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم؟

٢ـ ما الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية في مجال حل المشكلات من وجهة نظرهم ؟

٣ـ ما الاحتياجات التدريبيةلموظفي المحاكم الشرعية في مجال الاتصال الإداري من وجهة نظرهم ؟

٤ـ ما الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية في مجال القيادة الإدارية من وجهة نظرهم ؟

٥ ـ ما الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية في مجال إدارة الوقت من وجهة نظرهم ؟

٦ـ ما الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية في مجال الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم ؟

٧ـ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة تعزى للمتغيرات الآتية :

[المؤهل العلمي - جهة العمل - الوظيفة - المرتبة - سنوات الخدمة] ؟

أهميـة الدراسة :

إذا كان التدريب أثناء الخدمة مهماً وضرورياً لكل ذي عمل فهو لموظفي المحاكم الشرعية في هذه الآونة من أهم الضرورات الملحة. ومن هذا المنطلق فإن من الأهمية بمكان معرفة الاحتياجات التدريبية لهم وتحديدها تحديداً دقيقاً وذلك للوصول إلى الأهداف المرجوة من التدريب والرقي بمستوى الأداء الفعلي لهم حتى تتمكن المحاكم الشرعية من القيام بالأعمال الموكلة إليها على الوجه المطلوب .

فيقدم لموظفي المحاكم الشرعية بالمملكة العربية السعودية العديد من البرامج التدريبية في معهد الإدارة العامة وتحاول وزارة العدل ممثلة في الإدارة العامة للتطوير الإداري بها على جني أكبر فائدة في رفع مستوى كفاءة موظفيها وإيجاد فرص التدريب المناسبة لهم مسايرة للمستجدات في عملهم .

وقد ذكر وزير العدل في مجلة العدل (١٤٢٢هـ) " أن وزارة العدل بمختلف أجهزتها وإداراتها لترحب بكل طرح بناء ، وتتطلع إلى بحث كل مشكلة تظهر في واقع العمل ، وتسعى بكل اقتدار وحرص لمعالجة ظواهر المشكلات وآثارها السلبية بأنواعها، وتحاول الوزارة من خلال إمكاناتها المتاحة رتق كل خلل واستكمال كل نقص بحثاً عن أداء أفضل وخدمة متميزة بأقرب السبل وأيسرها مع العناية باستمرار ما يفيد إيجابياً في تحسين مستوى الأداء والتخفيف من عُقد الإجراءات " . ص٧

وبالتالي يمكن إبراز أهمية هذه الدراسة من خلال محاولتها الوصول للفوائد التالية :

١- تحديد و صياغة الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية أثناء الخدمة في ضوء الأسس العلمية والموضوعية من ناحية وفي ضوء حاجاتهم الفعلية من ناحية أخرى على اعتبار أن تلك الاحتياجات من الركائز الأساسية في بناء البرامج التدريبية الناجحة لتطوير أداءهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية .

٢- الإسهام في توفير معلومات تفيد المسئولين في وزارة العدل لتلبية الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية . وتحديد تلك الاحتياجات وإدراجها ضمن البرامج التدريبية المقدمة لهم حسب درجة الاحتياج لها كما يراها مجتمع الدراسة .

٣- كونها الأولى من نوعها على مستوى المملكة العربية السعودية ـ على حد علم الباحث ـ التي تتعرض لتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية .

٤- أنها تعطي موظفي المحاكم الشرعية الفرصة عن التعبير عما يحتاجونه من برامج تدريبية أثناء الخدمة تسهم في الارتقاء بمستواهم الوظيفي .

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية :

اقتصرت هذه الدراسة على تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين أنفسهم في المجالات التالية:

١- العلاقات الإنسانية
٢- حل المشكلات
٣- الاتصال الإداري
٤- القيادة الإدارية
٥- إدارة الوقت
٦- الأداء الوظيفي

الحدود المكانية :

اقتصرت هذه الدراسة على موظفي المحاكم الشرعية بمدينة مكة المكرمة (محكمة التمييز، والمحكمة العامة ، والمحكمة الجزئية) .

الحدود الزمانية :

تم تطبيق هذه الدراسة ميدانياً في الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٢٤هـ - ١٤٢٥ هـ

مصطلحات الدراسة :

التـدريـب :

عرفـه برعـي (١٩٧٣م) بأنـه " نـشاط مخطـط لـه ، يهـدف إلى إحـداث تغـييرات في الفـرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء ، وطرق العمل والـسلوك والاتجاهات ، بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيـام بأعمـالهم بكفـاءة ومقـدرة وإنتاجية عالية " . ص٣٦

المقصود بالتدريب إجرائياً :

يمكن صياغة تعريف التدريب في هذه الدراسة بأنه : عملية مخطط لها ، منظمة وشـاملة ، تهدف إلى إكساب موظفي المحاكم الشرعية معلومات وخبرات ومهارات واتجاهـات سـلوكية وأساليب متطورة لرفع كفاءتهم الإنتاجية و تهيئهم للقيام بواجباتـهم بأفضل الطرق .

الاحتياجات التدريبية :

عرفها درويـش وزميلـه (١٩٧٧م) بأنـهـا " مجمـوع الـتغيرات المطلـوب إحـداثها في الفـرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائـه وسـلوكه واتجاهاتـه لجعلـه لائقـاً لـشغل وظيفتـه وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية " . ص٦٠٣

المقصود بالاحتياجات التدريبية إجرائياً :

يمكن صياغة تعريف الاحتياجات التدريبية في هذه الدراسة بأنها : كـل مـا يتطلبـه موظفـو المحاكم الشرعية بمدينة مكة المكرمة من بـرامج تدريبيـة تـوفر لهـم المعلومـات والمهـارات والاتجاهات السلوكية المناسبة التي تساعدهم على القيام بما يوكل إلـيهم مـن أعمـال إداريـة على أكمل وجه وبأقل جهد وتكلفة .

المحاكم الشرعية :

ذكر آل خنتن (١٤٢٤هـ) المراد بالمحكمة فقال :

" يراد بالمحكمة عند الإطلاق المكان المُعَدُ لجلوس القاضي عند نظر الأقضية والفصل فيها ، كما يطلق بعض المعاصرين ذلك على الهيئة القضائية التي تتولى الفصل في الأقضية " .ص١٢٠

المقصود بالمحاكم الشرعية إجرائياً :

الجهة القضائية التي تتولى نظر القضايا الحقوقية والجنائية والإنهائية وإثبات الإدانة على الجناة وإصدار الأحكام الشرعية وفرض العقوبات المتعلقة بذلك وتدقيقها ، وهي كالتالي :

محكمة التمييز : وهي محكمة تدقيقية ، تتولى تدقيق الأحكام المرفوعة لها من قبل المحاكم العامة أو الجزئية وتمييزها ،وتتكون من رئيس وعدد كاف من القضاة ، وتصدر القرارات فيها من ثلاثة قضاة ما عدا القتل والرجم والقطع فتصدر من خمسة قضاة .

المحكمة العامة : وتؤلف من قاض أو أكثر وتختص بالنظر في جميع الدعاوي المتعلقة بالعقار ،وإصدار حجج الاستحكام ، وإثبات الوقف ،والزواج ، والوصية ، والطلاق ، والخلع ، والوفاة ، وحصر الورثة ، وإقامة الأوصياء والأولياء والنظار ، وفرض النفقة وإسقاطها ،و تزويج من لا ولي لها من النساء ،والحجر على السفهاء والمفلسين . وتصدر الأحكام فيها من قاض فرد ، ويستثنى من ذلك قضايا القتل والرجم والقطع فتصدر من ثلاثة قضاة .

المحكمة الجزئية: وتتألف من قاض أو أكثر ، وتصدر الأحكام فيها من قاض فرد ، وتختص بالنظر في قضايا الجنح والتعزيرات والحدود كحد القذف والخمر وزنى البكر،وفي جميع الدعاوى المالية التي لا تزيد عن عشرين ألف ريال ،وفي أروش الجنايات التي لا تزيد عن ثلث الدية ،وإثبات الإدانة بالحق العام في حوادث السير ،ودعوى منع التعرض للحيازة ودعوى استردادها . والفرق بين المحاكم الثلاث أن المحكمة العامة والمحكمة الجزئية تصدر منها الأحكام الشرعية كل حسب اختصاصه والمنصوص عليها في الأنظمة واللوائح بينما أن محكمة التمييز تتولى تمييز تلك الأحكام وتدقيقها وإصدار قرارات بالمصادقة عليها أو عدمها .

موظفي المحاكم الشرعية :

يقصد بموظفي المحاكم الشرعية في هذه الدراسة : الذين يقومون بأداء الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال تنفيذية في المجالات المختلفة بالمحاكم الشرعية ،وفقاً للأنظمة واللوائح

والتعليمات والتوجيهات الخاصة بمجالها . وتشمل الموظفين الذين يشغلون المراتب من الثالثة عشرة فما دون .

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة

أولاً : أدبيات الدراسة

المبحث الأول : التدريب

المبحث الثاني : الاحتياجات التدريبية

المبحث الثالث : المحاكم الشرعية

ثانياً : الدراسات السابقة

(أ) الدراسات العربية

الفصــل الثـانـي

الإطـــار النـظــري للـدراسـة

يتناول الباحث في هذا الفصل أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية ، لما سيكون لها من أثر في مساعدة الباحث للإجابة علـى أسـئلة الدراسـة ، والإطـار الذي سيتحدد من خلاله إجراءات الدراسة ، وسيسير هذا الفصل وفق المحار التالية :

أولاً : أدبـيـات الدراسة

وتشتمل أدبيات الدراسة على ثلاثة مباحث هي كالتالي :

المبحث الأول :

يتناول فيه الباحث التدريب في اللغة ، وتعريفه ،والعلاقة بينه وبـين التعلـيم ، وكـذلك أهميتـه، وأهـدافه ، وأنـــواعه ، ومبــادئه ، ثم مراحله .

المبحث الثانـي :

ويتناول فيه الباحث الاحتياجات التدريبية من حيث تعريفها ، ومجالاتها ، والعناصر التي تقوم عليها ، وأساليب تحديدها ، ثم أهمية تحديدها .

المبحث الثالث :

ويستعرض فيه الباحث المحاكم الشرعية في المملكة العربية السعودية مـن خـلال بيـان نشأتها ، ثم سينتقل إلى الجهة الإشرافية على المحـاكم الـشرعية وهـي وزارة العـدل فيـبين مهامها وأهدافها وهيكلها التنظيمي والإدارة العامة للتطوير الإداري بها ، ثـم يتحـدث عـن التشكيل العام للمحاكم الشرعية واختصاصاتها والعمل الإداري بها والمجالات المتعلقة به .

ثانيـاً : الدراسات السابـقة

حيث قام الباحث باستعراض الدراسات ذات العلاقـة بالدراسـة الحاليـة سـواء العربيـة أو الأجنبية، ثم توضيح علاقـة تلـك الدراسـات بالدراسـة الحاليـة مـن حيـث أوجـه الـشبه والاختلاف ، وما يمكن أن تقدمه تلك الدراسات من فوائد للدراسة الحالية .

أولاً : أدبيات الدراسة

المبحـث الأول (الـتـــدريـــب)

تمهيد :

يعتبر الإسلامُ العلمَ منطلقاً لاكتساب القدرات المختلفة من عقلية وبدنيـة ،ولم يـأمر الله سبحانه وتعالى في كتابه الكريم نبيه محمد صلى الله عليه وسلم من الاستزادة من شيء إلا من العلـــم حيـــث قـــال { ⬀✦❄⌧☞❄✦⬁✦❷✦❄⬀ ⑤✍🖃⬧⇨☺

⑤✍⌧🖫⮙✦⌧✡✓⇧ ⑤✍⌧🖫✦🎛✈⬧🔔 ➔✦①✦②

❸❄✦⬁♊✦❿⬀♊ ⑩✡⑥✍⌧🖫✓⬧❄⭘⬄⇩③⑤➲✠ ✓✡⮉

⬀❄✦❄⑨♊⬀✠ ⑤✞☹➲ ⊞❄✓⬧❄☐✪✦⬂❖⬥

⑤✠⬩✞⌧✞❄”♊✓⇨ ➔✦☙♊❄”⬧⬉✍⬧☝ ➔✦⬀❄⬧⬀

⊙✈✦⑦♑☺ ❍✖·♊←✡⇘ ⇗✡⌫🖫⮙❄♉⑥ ☽🗐🗀🗀☎ } (سورة طه . آية ١١٤)

ذلك لأن المزيد من العلم ينمي المعرفة في كافة جوانبها لدى المسلم ، ما كان منها دينياً وما كان منها دنيوياً . وهذا ما ذهب إليه عشاق (١٤٢١هـ) بقوله إن " التدريب في سائر مجالات العمل والحرف ، نوع من العلم لأداء العمل . وقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والإرشادات " .ص ١٣٧ فالتدريب هو تنمية المهارة ، وهذه المهارة تقتضي الإتقان الذي يشمل إتقان العمل وإتقان الوقت المخصص لهذا العمل ، وبه تتم المهارة الموصلة إلى تنفيذ العمل على الوجه الذي ينبغي وفي هذا المبحث يعرض الباحث التدريب وطبيعته من خلال المحاور التالية :

أولاً : التدريب في اللغة :

بالنسبة للغة العربية فقد حدد الفيروز (١٤١٣هـ) أصل كلمة التدريب فقال : " تدَرَب ودربَه به ، وفيه تدريباً : بمعنى ضَرّاه " . ص ١٠٦

وبين أبن منظور (د، ت) معنى التدريب فقال :" التدريب في اللغة مشتق من الفعل درب بالأمر دربه، والمدُرَّبْ هو المُجرب وكل ما في معناه والمدرب أيضاً هو الذي قد أصابته البلايا ودربته الشدائد حتى قوي ومرن عليها،وأصل التدريب من الدربة وهي التجربة " . ص١٣

أما في الاصطلاح الأجنبي فقد جاءت الكلمة (**To Train**) في قاموس المستقبل (١٤١٩هـ) بمعنى" يَتَدرب" .ص٣٣٦ ، وأتت عند البعلبكي(١٩٩٢م) بمعنى " تدريب" . ص٢٠٦

ثانياً : تعريف التدريب :

عند التحدث عن مفهوم التدريب نجد أننا أمام مجموعة متعددة من التعاريف وسوف يستعرض الباحث بعضاً منها .

حيث عرفه القبلان (١٤١٢هـ) بأنه: " عملية منظمة مستمرة تصمم لمساعدة الأفراد العاملين على اكتساب المعرفة والمهارات والاتجاهات الضرورية لتطوير أدائهم لواجبات الوظائف التي يشغلونها " . ص٢٠

كما عرفه الخطيب (١٤٠٦هـ) بأنه" عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية ورفع كفايته الإنتاجية " . ص٢٣٣

بينما يرى موسى (١٤١٨هـ) بأن التدريب " أداة تطوير فعالة لتحسين الإنتاج وتطويره ورفع كفاءة أي مؤسسة مما يؤدي لتقليل الكلفة من حيث المال والوقت والجهد ، مع إتقان ومراعاة لمعايير الجودة " . ص٣

وأشار حسين (١٤١٦هـ) بأن التدريب وصف بكونه " علم وفن في آن واحد يستند على أسس نظرية كأي مجال معرفي علمي آخر ، لما له من المتغيرات الشخصية التي تبدو عند الممارسة والتطبيق كأي فن من الفنون دون أي تعارض بينها " . ص١١

وبين عبدالوهاب (١٤٠١هـ) أن التدريب " عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله وتهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه " . ص١٩

وأدلى عمار (١٤١١هـ) بأن التدريب هو " عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد وسلوك موجه لتطوير أداء وظيفته ، واستعمال تقنية حديثة تتعلق بها ، أو تأهيله لشغل وظيفة أعلى في المستقبل " . ص٢١٧

ويخلص الباحث من كل ذلك إلى أن التدريب هو نشاطٌ منظمٌ ومخططٌ له وموجه لتحسين ورفع كفاءة المتدربين وتزويدهم بالمعارف الجديدة والمهارات الإدارية والفنية والاتجاهات السلوكية المناسبة التي تضمن لهم القيام بواجباتهم الوظيفية على الوجه المطلوب .

ثالثاً : العلاقة بين التدريب والتعليم

يرى البعض أن التدريب يختلف مفهومه عن مفهوم التعليم بينما البعض الآخر يرى أنه لا فرق بين المفهومين وخصوصاً في النتيجة وسيعرض الباحث بشيء من الإيجاز لذلك :

١- فريق يرى أن لا فرق بين المفهومين (التدريب ، والتعليم)

وهذا ما أشار إليه زاهر (١٩٩٠م) بقوله " يصح القول بأن كل تدريب يتضمن تعليماً ، إذ يستند إلى مبادئ التعلم ونظرياته وطرق تدريسه " . ص٤٦٠

ويذكر الزروق (١٩٨٩م) أن هناك علاقة بين التدريب والتعلم تعتبر جيدة حيث يرى أن " الدور الجوهري للتدريب هو إحداث التعلم ، والتدريب غالباً ما يميز عن التعلم حيث أن التعلم يقوم بإعداد الفرد بشكل عام عن طريق المدارس والمعاهد والجامعات ، بينما التدريب يرتبط بالموظفين سواء ذلك عن طريق إعدادهم لعمل ما أو تطوير ورفع مهاراتهم لتحقيق واجباتهم في المجال التطبيقي ونلاحظ بأن التدريب والتعلم يحدث في نفس الوقت ، لأن التعلم هو أساس عملية التدريب " . ص٧

ويوافقهما السلمي (١٩٨٥م)حيث يرى أن " عملية التدريب هي عملية تعلم بالدرجة الأولى" . ص ٣٥١

وكذلك فإن هناك من يرى أن التدريب والتعليم يتفقان في النتيجة وهو ما يعرضه عليش (١٩٧٧م) بأن " التعليم والتدريب يتفقان في النتيجة من حيث استهداف تنمية العنصر البشري وتزويده بالمعلومات وإكسابه المهارات والاتجاهات وأنماط السلوك ، كما أن التدريب يحقق أهدافه مستخدماً المبادئ الأساسية للتعليم " . ص٣٦٤

٢- فريق آخر يرى أن هناك فرق بين المفهومين (التدريب ، والتعليم)

وهذا ما أوضحه فهمي (١٩٧٨م) عندما تحدث عن الفرق بينهما بقوله" التعليم يهدف إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين ، بينما التدريب يهدف أساساً إلى زيادة كفاءة الفرد وقدراته على أداء مهام بذاتها، كما يهدف إلى تغيير اتجاهاته وسلوكه في المنشأة وعلاقته في العمل إلى الأفضل" . ص١٧

بينما فرق سعيد (١٩٩٤م) بينهما فقال" في الوقت الذي يركز فيه التدريب على إكساب أو تطوير مهارات ومعارف لدى الأفراد العاملين ، فإن التعلم يحدث نتيجة للمعارف والمهارات التي يكتسبها الفرد خلال التعليم والتدريب أو الاثنين معاً " . ص٢٢٨

و أكد الدوري (١٩٧٦ م) ذلك ببيانه أوجه الاختلاف في النقاط التالية :

(١) يطلق لفظ التدريب على الدراسة المتخصصة التي يتلقاها الموظف في المعاهد أو المراكز التدريبية ، بينما يطلق لفظ التعليم عادة على الدراسة التي تلقاها الفرد الناشئ في دور العلم كالمدارس والجامعات .

(٢) تعرف عملية التدريب بأنها عملية تعليم المعرفة وتعليم الأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة على السواء ، وتعرف عملية التعليم بأنها عملية تزويد الأفراد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين .

(٣) يهتم التدريب بالفرد نفسه وليس بموضوع التدريب ، بينما يهتم التعليم أساساً بالمعارف ويركز على موضوع التعليم . ص١٠٣

ويخلص الباحث من خلال ما سبق أن التدريب يأخذ جانب التطبيق والممارسة والمهارات فيهتم بصقل المواهب والقدرات بينما التعليم يأخذ الجوانب الفكرية والعلمية ويعد الفرد لبداية التدريب .

رابعاً : أهمية التدريب :

من الواضح أن للتدريب أهمية كبيرة وخصوصاً في الوقت الذي يتسم بالانفجار المعرفي والتقدم العلمي الهائل في جميع الجوانب الحياتية ، وهو الوقت الذي نعيشه حالياً ، والتدريب يعمل على رفع كفاءة المتدربين وتعويدهم على اختيار أفضل الطرق الموصلة إلى أفضل إنتاجٍ على المستويين الفردي والجماعي .

ويؤكد ذلك محمد (١٤٠٩ هـ) بقوله " لا أحد يشك أن التدريب من أهم العوامل التي تساعد في رفع كفاءة العاملين في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة والقطاع الخاص " . ص٧٣

وهذا ما أشار إليه بيتيس Petes (١٩٩٨م) أنه من خلال التدريب يمكن مواجهة ومواكبة التغير السريع في البيئة الخارجية لأي منظمة ، وتهيئة بيئات عمل ذات أداء مرتفع ، فدور التدريب دور مبادرة واستقراء وإحداث التغيير والمشاركة فيه . ص٣٢٢

وكذلك يرى ادوير Odwyer (١٩٩٤م) أن التدريب المستمر ينمي المهارات والقدرات التي تتلاءم مع الثورة العلمية والتكنولوجية ، فتعدد المهارات والمؤهلات يوصل إلى القدرة على الإبداع والتصور والابتكار والعمل في مجموعات . والقدرة على اكتشاف الذات ستصبح في المستقبل متساوية مع المهارات التكنولوجية أو المعرفة التامة . ص٢٥

ويشير جودة وآخرون (١٩٩٧م) أن أهمية التدريب تتضح من خلال استعراض الفوائد التي يمكن أن يجنيها المتدربون ومؤسساتهم من القيام بعملياته ومن أهمها :

١- زيادة إنتاجية الموظف بسبب زيادة معارفه وتحسين مهاراته في العمل .

٢- ارتفاع الروح المعنوية للمتدربين كونهم يعتبرونه مكافأة لهم على الأداء الجيد .

٣- تحسين القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات .

٤- زيادة قدرات المتدربين في التعامل الجيد مع التكنولوجيا . ص١٣٧

ويشير دحلان وآخرون (١٤٠٤هـ) أن التدريب " حجر الزاوية في مجال تطوير كفاءة العاملين في شتى المجالات المختلفة وفي كافة المنشآت على إختلاف أنواعها " . ص١٧

بينما يرى بيل peel (١٩٩٤م) أن التدريب " لم يعد أمراً يقوم به الفرد مرة واحدة في حياته ، بل شيئاً لا بد من تكراره والمداومة عليه مدى الحياة " . ص١٥

ويخلص الباحث من كل ما سبق إلى أن التدريب يستمد أهميته من الفوائد التي يتم جنيها بواسطته وكذلك من جملة الأهداف والغايات المنوطة به فكل برنامج تدريبي قبل بدايته لا بد من تحديد أهدافه وغاياته والفوائد التي سوف يجنيها المتدربون وبالتالي المنظمات التي يعملون بها من ذلك على اختلاف مستوياتها الإدارية .

خامساً : أهداف التدريب :

يقصد بالهدف التدريبي كما ذكر موسى (١٤١٨ هـ) " أنه النهاية المرجوة والناتج المطلوب في أداء المتدربين أو إنتاجية المؤسسة " . ص ٤٩

ولقد حدد المطيري (١٤١٠هـ) الأهداف المنوطة بالتدريب فيما يلي :

١- تنمية القدرات والمهارات العلمية والفنية لتلافي أي نقص في مستوى الأداء الوظيفي .

٢- الارتقاء بمعدلات الأداء وطرق العمل على ضوء التطورات التقنية .

٣- إكساب الفرد معلومات وخبرات جديدة ، وتنمية المهارات والقدرات الموجودة لديه .

٤- تغيير الاتجاهات والسلوك بالشكل الذي يحقق أهداف العمل .ص٢٦٩

وفي الصدد ذاته يذكر القبلان (١٤٠٦هـ) أن التدريب يهدف إلى رفع مستوى الإنتاج وتحسينه من الناحيتين الكمية والنوعية ، وتجديد خبرات ومعلومات الموظفين ، وتنمية الميول الإيجابية لدى العاملين تجاه العمل والآخرين وتنمية شعورهم بالانتماء ، واستخدام أحدث الطرق والأساليب والأجهزة التي تنمي مهارات أداء العاملين ، وتدريب الموظفين على ممارسة الأساليب والتنظيمات الإدارية الجديدة . ص٣٧

ويرى الزيادي ، (١٩٩٣م) أن من أهم أهداف التدريب التكيف مع المتغيرات التقنية في مجال الإدارة ، واستخدام التدريب كأسلوب من أساليب التحفيز للترقية والجدارة ، واختصار الوقت اللازم لأداء العمل بفعالية . ص١٣

وقد صنف السلمي (١٩٧٦ م) أهداف التدريب إلى ثلاثة مجموعات هي :

١- أهداف تدريبية عادية : وهي التي تسعى إليها المنظمة في مجال عملها اليومي .

٢- أهداف تدريبية لحل المشكلات : وهي أهداف مؤقتة لحين اتخاذ القرار بشأن هذه المشكلات ، وتدريب العاملين عليها من أجل مواجهة هذه المشكلات .

٣- أهداف تدريبية إبتكارية : وهي أهدافا طويلة المدى ، تحقق للأفراد تدريباً على المبادأة والابتكار ، وترتبط بكل ما هو جديد في مجال التدريب . ص١٦

ويرى الباحث أنه يمكن إبراز أهداف التدريب بصفة عامة كما في التوزيع التالي :

أ) بالنسبة للفرد : اكتساب الثقة والقدرة على العمل ، واحترام نفسه واحترام غيره ، واكتساب خبرات جديدة تؤهله لشغل مناصب أعلى ، وتنمية النواحي السلوكية الجيدة ، ورفع الروح المعنوية ، وتوفير فرص عمل جديدة .

ب) بالنسبة للمنشأة : زيادة القدرة على تحقيق الأهداف وبالتالي رفع الإنتاج ، وتخفيض مستويات الإشراف ، وزيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المنشأة .

ج) بالنسبة للمجتمع : سرعة إنجاز الأعمال وبطريقة سليمة ، وتحقيق أكبر طاقة إنتاجية ممكنة ، والانتفاع بمستوى الإنتاج والخدمات ، وتوفير الوقت والتكاليف .

وفي ظل ما سبق يمكن تحديد أهداف تدريب موظفي المحاكم الشرعية فيما يلي :

١- زيادة الكفاءة الإدارية والإنتاجية وتحسين أسلوب الأداء .

٢- مساعدة الموظفين في تحقيق رغباتهم في النمو والتقدم وإشباع حاجاتهم الارتقائية مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ، وشعورهم بأهميتهم داخل الجهاز الذي يعملون فيه .

٣- تقدير احتياجات المحاكم الشرعية ومتطلباتها المستقبلية من القوى البشرية .

٤- إعداد الموظفين لملء الوظائف الأعلى والأكبر مسؤولية من وظائفهم الحالية .

٥- تدريب الموظفين على تحليل المشاكل التي تواجههم وبالتالي وجود حلول مناسبة لهم.

سادساً : أنواع التدريب :

تتعدد أنواع التدريب وتصنيفاته باختلاف الأساس الذي تتم عملية التصنيف بالاستناد إليه . حيث يرى باشات (١٩٧٨م) أن التدريب يصنف وفق الأسس التالية :

- من حيث الأفراد المتدربين ينقسم إلى : ١- تدريب فردي ٢- تدريب جماعي

- من حيث التوقيت في إجراء التدريب ينقسم إلى :

١ـ تدريب قبل التعيين ٢ـ تدريب بعد التعيين مباشرة ٣ـ تدريب أثناء حياة الفرد في العمل

- من حيث المكان الذي يتم فيه التدريب ينقسم إلى :

١ـ تدريب في موقع العمل ٢ـ تدريب خارج موقع العمل . ص٤٥-٥٧

ويـرى الـسلمي (١٩٧٠م، ص ٣٤) و يـاغي (١٤٠٦هـــ ، ص١١٢-١١٤) أن أنــواع التدريب تنقسم من حيث الهدف إلى تقسيمات عدة منها :

١ـ التدريب السلوكي : ويهدف إلى تغيير الاتجاهات التي يتبعها المديرون في أداء أعمالهم .

٢ـ التدريب لتجديد المعلومات : ويعني إحاطة الموظف المتدرب بالتغيرات التي تتعلق بالوظيفة التي يعمل بها من حين لآخر .

٣ـ تدريب المهارات : يهدف إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية والإشرافية .

٤ـ التدريب للترقية : ويهدف إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى وتأمين مجالات الترقية في المستقبل .

ويرى الباحث أن التقسيمات السابقة للتدريب تتباين وفقا للأسس التي يتم التصنيف عليها وحسب الأهداف المتوخى تحقيقها . وتجدر الإشارة هنا إلى أن الباحث سيهتم في هذه الدراسة بالاحتياجات التدريبية لدى موظفي المحاكم الشرعية سواء كان التدريب في موقع العمل أو خارجه والتي تنمي مهاراتهم وخبراتهم وتعدل من سلوكياتهم و تؤهلهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب .

سابعاً : أسس ومبادئ التدريب :

لكل عمل أسس ومبادئ مُقنِنَـةٌ و موجِهَـةٌ لـه وفي ظلـها يـسير ، وفـق خطـاً ثابتـة لتحقيـق أهدافه وغاياته . وبما أن العملية التدريبية عملية مركبة ومتداخلة ولها أهدافها فإن الجوهري (١٩٨٧م، ص١٧١) وعبد الباقي (١٩٨٣م، ص١٨٨) وحسين (١٤١٧ هـ، ص٤٩) و الطويل (١٤١٠ هـ، ص٤٥) و النمر وآخرون (١٤١٤هـ ، ص٥٣) قد أشاروا إلى أهم أسسها ومبادئها فيما يلي :

- مبدأ الشرعية : بأن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.
- مبدأ الدافعية : بأن يكون لدى الأشخاص اهتمام ورغبة في التعلم قبل قبولهم التدريب .
- مبدأ الواقعية : يجب أن يتناسب التدريب مع الحاجات الفردية للمتدربين .
- مبدأ القدرة : يجب أن يتساوى معدل التدريب مع معدل ما يستطيع الفرد تعلمه .

ـ مبدأ التخطيط : يجب أن يكون التدريب مخططاً ومجدولاً ومنفذاً بطريقة منهجية .

ـ مبدأ تحديد الأهداف : يجب تحديد الأهداف النهائية لكل برنامج تدريبي على حده .

ـ مبدأ التكامل : يجب تحقيق التكامل بين برامج الإعداد قبل الخدمة وأثنائها وكذلك أن تتكامل جهود دوائر المنظمة الفنية والمالية والمعلومات مع جهود دائرة شئون الأفراد .

ـ مبدأ المشاركة : يجب التأكيد على المشاركة الفعالة للمتدرب في تخطيط البرنامج التدريبي .

ـ مبدأ تقييم نتائج التدريب : لابد من تقييم برنامج التدريب قبل البرنامج وخلاله وبعد نهاية البرنامج في ضوء المتابعة الميدانية للمتدربين في عملهم .

ـ مبدأ المناقشة : يجب تشجيع المناقشة والحوار والأسئلة أثناء التدريب .

ـ مبدأ الاستمرارية : التدريب نشاط رئيسي ومستمر ومتجدد.

ـ مبدأ المرونة : لابد من توافر المرونة وتعدد الأنشطة في برامج التدريب .

ـمبدأ الشمول : يجب أن يشمل التدريب كافة العاملين في المنظمة ولا يقتصر على فئة دون أخرى لكي يحقق الأهداف المرجوة منه .

ثامناً: مراحل عملية التدريب :

الناظر إلى مراحل عملية التدريب يجد أنها مترابطة وتعتمد المرحلة اللاحقة بها على المرحلة السابقة بشكل كبير وهذه المراحل هي :

١- مرحلة جمع وتحليل المعلومات .

٢- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية .

٣- مرحلة تصميم البرامج التدريبية .

٤- مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية .

٥- مرحلة تقييم برامج التدريب والمتدربين .

المبحث الثاني (الاحتياجات التدريبية)

تمهيد :

تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيس للتدريب ، وذلك لأن الاحتياجات التدريبية هي المؤشر الحقيقي الذي يوجه التدريب اتجاهاً سليماً بطرق ووسائل محددة وذلك من خلال دراسات تحليلية سليمة تتناول جوانب مهمة ورئيسية مثل النظام وموارده وأهدافه وتحليل مضمونه ومحتواه وتحليل الأداء الفعلي للأفراد لمعرفة المهارات والمعارف المطلوب تنميتها لديهم .

ومما لاشك فيه أن نجاح أي إدارة يتوقف على التخطيط السليم لبرامجها التدريبية وعلى مدى تحديدها الدقيق للاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين لديها ، وبهذا تعتبر الاحتياجات التدريبية المصدر الرئيس لاشتقاق وتحديد أهداف التدريب المنشودة وبالتالي فهي المؤشر الدقيق الحقيقي لتخطيط وتنفيذ عمليات التدريب .

و يستعرض الباحث هذه العملية من خلال المحاور التالية :

أولاً : تعريف الاحتياجات التدريبية :

عرف يوسف (١٩٨٧م) الاحتياج بأنه :" اصطلاح شامل يضم الدوافع والبواعث ومجموعات الأهداف والحوافز والرغبات الشديدة " . ص٢١٦

كما عرفه أحمد بلقيس (١٩٨٩م) بأنه" الفرق أو المسافة أو الثغرة بين حقيقة أو واقع المتعلمين أو المتدربين الحالي وبين الوضع المأمول والنتائج المتوقع أن يكون عليها هؤلاء في المستقبل " . ص١٧

شكل رقم (١) يوضح تعريف الاحتياج

مستوى الأداء الحالي وما يرتبط به من معارف ومهارات واتجاهات	**الاحتياج**	مستوى الأداء المرغوب فيه وما يتصل به من معارف ومهارات واتجاهات

ـ المصدر : بلقيس (١٩٨٩م ، ص ١٧)

وذكر توفيق (١٩٩٤م) أن الاحتياجات التدريبية هي " الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الأفراد من خلال العملية التدريبية " . ص ١١٢

بينما عرفها شاويش (١٩٩٠م) بأنها " تعني وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه ، في أداء المنظمة أو الوظيفة أو الأفراد سواء كان في المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في النواحي جميعها ". ص٢٣٦

أما غليمات (١٩٩١م) فقال هي : " المعلومات أو المهارات أو الاتجاهات التي يراد تنميتها في شخص أو عدد من الأشخاص أو يراد صقلها أو تغييرها أو تعديلها وذلك استعداداً لترقية الشخص أو مواجهة تغيرات متوقعة تنظيمية أو غير ذلك ". ص١٢

كما بينها ماهر (١٩٩٦م) على شكل معادلة حيث بين أن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء وأن الحاجة للتدريب هي عدم قدرة المنظمة أو الأفراد على الأداء المطلوب ، وذلك كما يلي :

الأداء المطلوب ـ الأداء الفعلي = القصور أو العجز في الأداء (الاحتياجات التدريبية).ص٣٢٩

وهذا ما أكده حافظ (١٤١٤هـ) بقوله أن المقصود بالاحتياجات التدريبية هو :" الفجوة بين الأداء المستهدف أو المطلوب والأداء الفعلي ، بشرط إمكانية القضاء على هذه الفجوة عن طريق التدريب " . ص٧٦

وعرفها رجب (١٩٧٦م) بقوله أنها :" مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات واتجاهات ومهارات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة " . ص٧٧

وذكر الصباب (١٤٠٢هـ) أن الاحتياجات التدريبية عرفت بكونها " مجموع التغيرات المطلوبة لرفع كفاءة الأداء الحالية والمستقبلية بالنسبة للمنظمات والأفراد ، وذلك

عن طريق إضافة معلومات وزيادة مهارات وتغيير اتجاهات بما يؤدي إلى تحسين الأداء وتغيير في نتائج العمل النهائية " .ص٢١

ويرى الباحث أن الاحتياجات التدريبية هي مايحتاجه الفرد من معارف ومهارات واتجاهات حتى يستطيع القيام بواجباته المناطة به على أكمل وجه ، وأنه في حالة عدم وجودها يفتقر أدائه للكفاءة الإنتاجية المبتغاة .

ومفهوم الاحتياجات التدريبية يعتبر واضحاً لفئة كبيرة من الاختصاصيين والإداريين ، بينما أن أعدادا ليست بالقليلة من الموظفين أو الطلاب يوجد خلط في أذهانهم بالنسبة لهذا المفهوم ، وتتمثل جوانب الخلط في ذلك كما بينه عساف (٢٠٠٠م) فيما يلي :

١- الخلط بين ما يحتاجه الأشخاص من التدريب حتى يتم الارتقاء بشخصياتهم الوظيفية أو المهنية ، وبين ما يحتاجه التدريب أو العملية التدريبية حتى يتم إنجازها بصورتها الفعالة ، وكثيراً ما ينصرف الانتباه إلى الشق الثاني . ولذلك فإنه يجب التنويه بضرورة تجنب هذا الخلط ، وتركيز الاحتياجات التدريبية في الشق الأول ، أي أنها تتعلق بما يحتاجه الأشخاص من تدريب لتنمية شخصياتهم بجميع مقوماتها ، وسد أي فجوة يتم تلمسها على أي مستوى وفي إطار أي مقومة من هذه المقومات .

٢- الخلط الذهني بالحديث عن احتياجات فردية تتعلق بالأشخاص العاملين في المنظمة كأفراد ، وعن احتياجات جماعية تتعلق بالعاملين كجماعات ، مما قد يوحي بأن هناك انفصام بين الاحتياجات التدريبية الفردية والاحتياجات التدريبية الجماعية ، وحقيقة الأمر أن الاحتياجات التدريبية دائماً هي احتياجات فردية ، ولا يجوز العمل على تحديدها أو حصرها إلا على قاعدة فردية . ص ٨٣

ويرى الباحث أن الاحتياجات التدريبية تتحدد باعتبارها فردية ، وأن الاحتياجات الجماعية هي محصلة احتياجات فردية ، وإذا كان الاحتياج التدريبي فردي فإن تحقيقه يتم ضمن عملية تدريبية هي في الغالب جماعية .

وفي هذه الدراسة تم التركيز على ما يحتاجه موظفي المحاكم الشرعية بمدينة مكة المكرمة من تدريب يؤدي للارتقاء بشخصياتهم الوظيفية والمهنية في الجوانب التطبيقية الفعلية المهمة والتي عند الحصول عليها يستطيعون أداء أعمالهم كما ينبغي أن تؤدى .

ثانياً : مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية :

أشار ساعاتي (١٤١٨هـ) إلى أن مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية هي كالتالي:

١ـ مجال المعارف ويشمل: المعلومات ،والإجراءات ،والنظريات العلمية، والأنظمة واللوائح .

٢ـ مجال المهارات ويشمل: المواهب الذاتية، والقدرات المكتسبة، والكفاءة ، وبرامج تخطيط المستقبل الوظيفي .

٣ ـ مجال الاتجاهات ويشمل : السلوك تجاه المؤسسة وتجاه العمل ، والاحترام، والطاعة، والتعاون،والولاء للمؤسسة،والحرص على الإتقان في أداء العمل،وعدم إهدار الوقت ،والمواظبة والالتزام بالمواعيد . ص ١٠٢

و بما أن أي منظمة لابد أن يتكون بناؤها التنظيمي من ثلاثة مستويات (عليا ، ووسطى ، ودنيا) وكل من هذه المستويات يحتاج إلى معارف ومهارات محددة قد تتفق مع ما يحتاجه المستوى الآخر أو قد تختلف عنه فقد صنف عساف (٢٠٠٠م) المعارف والمهارات التي يتم بحثها ضمن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى ثلاثة أنواع .

جدول رقم (١) يبين تصنيف المعارف والمهارات أثناء تحديد الاحتياجات التدريبية

المعارف والمهارات	أهميتها	أحوج المستويات إليها
(١) الإدارية والفكرية والتجريدية	تساعد على إثراء الثقافة العامة ، القدرة على تحديد وتحليل المعلومات ، بناء التصورات حولها و تكون أساس في عملية اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات العامة	مستويات الإدارة العليا .مع العلم أنه يحتاجها كل عامل يقع على خط السلطة مهما كان مستواه الوظيفي
(٢) السلوكية	كون مستويات الإدارة الوسطى قناة وصل فاعلة تصل بين قاعدة الهرم وقمته ومهمتها أخذ القرارات والخطط والسياسات العامة التي تضعها المستويات العليا وتحويلها إلى قرارات وخطط وسياسات تنفيذية ثم تنزيله إلى المستويات الدنيا في صورة أوامر وتوجيهات لتحريك العاملين نحو تنفيذ ما يصل بفعالية	مستويات الإدارة الوسطى. مع العلم أنه لابد لكل عامل في جميع المستويات الإدارية من التمتع بقسط من هذه المعارف والمهارات

(٣) الفنـــيـــة والتنفيذية	تساعد في مباشرة عمليات التنفيذ الغالب عليها الطابع الفني	مستويات الإدارة الدنيا . وهي ضرورية لجميع المـستويات مـع الاخـتلاف في الدرجـة و تقـل أهميتها كلما صعدنا الهرم الإداري من أسفل إلى أعلى

ـ المصدر : عساف (٢٠٠٠م ، ص ٨٥) ، بتصرف من الباحث

ثالثاً : العناصر التي تقوم عليها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية :

مما لاشك فيه أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تحتاج إلى جهد ووقت حيث يـتم جمع المعلومات والبيانات لتحليلها ومن ثم معرفة الاحتياجات التدريبية وتحديـدها ، ولـذا فإن هذه العملية مطلوبة من عدة عناصر في المنظمة.

ولقد حدد غليمات (١٩٩١م، ص١٢) و علاقي (١٩٩٣م ، ص٣٥٠) هذه العناصر فيمـا يلي : المدير أو الرئيس المباشر للموظـف ، الموظـف نفـسه ، مـسؤول التـدريب في المنظمـة ، الإدارة العليـا ، اللجـان الاستـشارية ، المناقـشات الجماعيـة للأفـراد أو الرؤسـاء ، المـوظفين الخارجين من الخدمة ، تقويم الأداء الوظيفي .

ويشير حافظ (١٤١٤هـ) أن من أهم التقارير والمعلومات المساعدة في تحديدها ما يلي :

(١) الهيكل التنظيمي : ومن خلالـه يـتم توجيـه النـشاطات لتحقيـق الأهـداف المطلوبـة ، وكذلك تحديد المهام المطلوبة من كل وظيفة من الوظائف المكونة للنشاط الإجمالي .

(٢) التحليل الوظيفي : يعني تقسيم المهام العملية لكل وظيفة إلى جزئيـات بـشكل مترابـط ومفصل وذلك بهدف تحديد مستوى المعرفة المطلوب لكـل جزئيـة وتوضـيح كيفيـة الحـصول على المهارات والمعارف المطلوبة .

(٣) الوصـف الـوظيفي : يكـون لكـل وظيفـة وصـف وظيفـي يـشتمل علـى مـسمى الوظيفـة والواجبات والمهام الرئيسية لهذه الوظيفة ومن خلاله يمكن قياس أداء الموظف.

(٤) الميـول المهنيـة للموظـف : يجـب أن تهـتم إدارة التـدريب بمعرفـة قـدرات ورغبـات الموظفين ،وأن تلم بطريقة تفكـير المـوظفين وقـدراتهم وأخـذه بعـين الاعتبـار عنـد التخطـيط للتطوير الوظيفي وتحديد الاحتياجات التدريبية

(٥) تقييم الأداء : وهو مهم جداً ويعتبر من صميم عملية تحديد الاحتياجات التدريبيـة للموظف ويهدف عادة إلى تقدير الموظف وتحفيزه مادياً ومعنوياً . ص ٧٨-٧٩

ويرى الباحث أن الاحتياجات التدريبية الـتي تقـوم علـى هـذه العناصـر تختلـف مـن دائـرة لأخرى باختلاف الخطة الهادفة لتحسين أداء الموظف و باختلاف نمط العمل الذي يقوم بـه.

رابعاً : أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية :

أوضح سعادة (بدون تاريخ) أنه يمكن تقصي الاحتياجات التدريبية للأفراد والحـصول عليها بالطرق التالية :

١ ـ جمع البيانات الإحصائية (النوعية – الكمية) .

٢ ـ جمع المعلومات الخاصة بالحاجات التدريبية .

٣ ـ تشخيص الميدان من خلال معايير كفايات مهنية .

٤ ـ التقارير الفترية أو السنوية التي تصدرها جهات الاختصاص .

٥ ـ قياس الأداء الحالي الممارس ومقارنته بمستويات الأداء المنشود .

٦ ـ نتائج التقويم الذاتي لذوي العلاقة .

٧ ـ آراء ومقترحات أهل الخبرة . ص٨٢

أما شاويش (١٩٩٠م) فقد حدد طرق وأساليب تحديد الاحتياجـات التدريبيـة في التـالي: الخطط التوسعية للمنشأة في المستقبل ،نتائج تحليل توصيف الوظـائف ،نتـائج قيـاس تقيـيم الأداء ، أسـاليب العمـل الجديـدة ،الآلات الفنيـة الجديـدة المـراد إدخالهـا في العمـل ،آراء العاملين أنفسهم . ص٢٣٧

بينما أشار عساف (٢٠٠٠م) إلى أن وسائل ومداخل كشف الاحتياجات التدريبية تتعـدد ويمكن حصرها في ثلاثة مداخل رئيسية هي :

١– المداخل التقليدية وتقوم على أسلوبين هما :

ـ أسلوب التحليل والمسح الشامل: بهدف التعرف على مختلف المقومات الكلية والجزئية في المنظمة المعنية .

ـ أسلوب التحديد والتحليل الجزئي : وفيه تقتصر الجهود على أحد أو بعض وظائف المنظمة بهدف التعرف على الاحتياجات اللازمة فيها .

٢ـ المداخل الحديثة والمداخل التشخيصية:

يهتم أنصار هذه المداخل على تنمية القوى البشرية باعتبارها أهم العمليات التي تركز على البشر باعتبارهم عنصر الإنتاج ، وأنه يجب وضع تنمية ذلك العنصر وتطويره على رأس سلم الأولويات .

ومن أهم النماذج التي بلورها هؤلاء الباحثون وتقوم بالتركيز على الأداء في المنظمة وتهدف إلى تشخيص المشكلات بأسلوب عقلاني و اقتراح الحلول المختلفة التي تتناسب مع حركة المنظمة وبشروط كفاءتها الإنتاجية ما يلي :

ـ مدخل روبرت ميجر **RobertMager** وزميله : و يعتمد على عملية تحليل الأداء .

ـ مدخل دوجان ليرد **Dugan Laird** : ويركز على الفجوة بين مستويات الأداء والمعايير المحددة .

ـ مدخل ميلان كوبر **Milan Kubr** وزميله: ويرى التركيز على حاجات العاملين ومتطلبات المنظمة وخاصة المشكلات التي تعوق الأداء والاحتياجات اللازمة لحلها .

٣ـ المدخل المتكامل في تحديد الاحتياجات التدريبية :

وترتكز فكرة هذا المدخل على " مشكلة المنظمة " بدلا من " مشكلة الأداء " وتنقسم مشكلة المنظمة إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي :المشكلات الحاضرة التي تعاني منها المنظمة ضمن مسيرة

حياتها ، والمشكلات المتوقعة وتتعلق بأي ممارسات وقضايا يتوقع حدوثها في المستقبل والمشكلات الخاصة التي تكون متصلة بالعمليات والتحديات الإبداعية . ص ٨٩

ويرى الباحث أن طرق تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن حصرها فيما يلي:

الأسلوب الأول : تحليل المنظمة (التنظيم)

وذلك بهدف تحديد درجة ملاءمة التنظيم القائم للأهداف ، ومتطلبات العمل ، وتقويم فعالية التنظيم ، وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته ، واكتشاف المناطق المحتملة للمشكلات والتي قد تعطي مؤشراً للحاجة إلى التدريب .

ويعتبر تحليل التنظيم من أفضل الأساليب التي يتم من خلالها تحديد الأشخاص الذين يحتاجون إلى تدريب وتطوير وتحديد ما الذي سيتم تدريبهم عليه، والمواد اللازمة لتقويم التدريب والتطوير المطلوب . ورغم ما تتميز به هذه الطريقة فأنها من أصعب الطرق لأنها تحتاج إلى محللين ماهرين ويكونون على خبرة كبيرة بهذا العمل إضافة إلى أن هذه الطريقة تحتاج إلى بيانات ومعلومات منظمة ومحددة.

وذلك ما يؤكده الجبالي (١٤٠٩هـ) بقوله :"إن القيام بعملية تحليل المنظمة لتحديد أين يقع التدريب تحتاج إلى محللين بدرجة عالية من الكفاءة والخبرة لأنه سيتم القيام بفحص أهداف المنظمة ككل والأهداف الخاصة بكل دقة وكذلك يجب أن يكون لدى المحللين الوقت الكافي للقيام بتحليل المشكلات وحركة القوى العاملة إضافة إلى جمع المعلومات المحددة اللازمة لعملية التحليل ، فهذه متطلبات تحتاج إلى وقت وجهد وخبرة ودراسة " . ص٣٧

ويحوي أسلوب تحليل التنظيم عدة عناصر من أهمها : أهداف المؤسسة ،بناؤها التنظيمي ، سياساتها ولوائحها ، هيكلها الوظيفي ، خصائص القوى العاملة بها ، استغلال الموارد المتاحة ، تحقيق النتائج المطلوبة ، المناخ التنظيمي (أجور ، حوافز ، اتصالات ، علاقات مع الرؤساء والزملاء ، الثقة والمسئولية).

ويرى الباحث أن هذا الأسلوب يحدد موقع الحاجة للتدريب سواء إدارة أو وحدة أو قسم ولا يتم ذلك في المحاكم الشرعية إلا بالتالي :

١ـ الفهم الواضح لأهداف المحاكم الشرعية والوحدات الإدارية ذات العلاقة بخدماتها ،فمتى ما قام الموظف بتحقيق الهدف على أكمل وجه فإن قياس إنتاجه سوف يكون مرتفعاً.

٢ ـ تحليل الهيكل التنظيمي للمحاكم الشرعية وذلك للتعرف على مدى ملاءمته للأهداف المحددة .

٣ ـ تحليل سياسات المحاكم الشرعية وذلك بدراسة القواعد والتعليمات واللوائح والأنظمة التي تفرضها الإدارة العليا لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة التي يبذلها العاملون .

٤ ـ معرفة تركيبة موظفي المحاكم الشرعية وذلك بدراسة مصادرها البشرية من حيث العدد والعمر والتعليم والتدريب والخبرة ونوع الوظائف التي يشغلونها .

٥ ـ تحليل المناخ التنظيمي وهو ناتج الروح المعنوية للأفراد ووجهات نظرهم ، فالروح المعنوية واتجاهات الأفراد تلعب دوراً هاماً في تحديد الاحتياجات التدريبية ، فعندما يرى الأفراد العاملون أن أهداف التنظيم وطرقه وسياساته متفقة مع حاجاتهم وأهدافهم فإن المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة وتقبل المسئولية .

٦ـ دراسة التطور والتغيرات في أنشطة المحاكم الشرعية من حيث الزيادة والنقصان والتنوع والتجديد ومعرفة التغيرات الفنية والتنظيمية للأقسام والوحدات الإدارية المختلفة .

الأسلوب الثاني: تحليل العمل (الوظائف)

عرف راجح (١٩٦٥م) هذه العملية بأنها " هي تحديد العمليات والمسئوليات التي يتطلبها أداء العمل وتحديد الظروف الصحية والإدارية والاجتماعية والاقتصادية التي تتصل به وتتضمن تحديد المؤهلات والقدرات والسمات الشخصية للفرد " . ص٢٣٩

وعرفها المشعان (١٩٩٤م) بقوله : " إن عملية تحليل العمل أو الوظائف هي دراسة دقيقة لمكونات العمل المختلفة فتحليل العمل لا يهتم بتحليل واجباته وظروفه فحسب بل يهتم أيضا بمؤهلات الفرد وصلاحيته للعمل " . ص٤١

كما عرفها ماهر(١٩٩٦م) بأنها " تحديد الأنشطة المكونة للمهام المكونة للوظيفة أو للعمل ووضع ذلك في توصيف متكامل ، وتحديد لمواصفات شاغل الوظيفة " . ص٤٩

ومن ذلك يتضح أن هذه العملية أساسها المعرفـة التفـصيلية للأنـشطة الفعليـة البدنيـة والفكرية التي تتضمنها أي مهمة من المهـام الـتي تـشكل بمجموعهـا العمـل موضـع التحليـل بحيث يقوم المحلل بعـرض الأسـاليب الـتي يتبعهـا الفـرد مـن خـلال أدائـه لعملـه ويحـدد الأدوات المستخدمة في العمل كما يـتم تحديـد مقـدار المعرفـة المطلوبـة لأداء العمـل مـن أجـل تحديد المعرفة اللازمة لاستخدام هذه الأدوات ، وكذلك تحديد الهدف من أداء العمل ككـل ومعرفة الواجبات التي يتضمنها هذا العمل .

ومن خلال العرض السابق ظهرت بعض المفاهيم المتعلقة بعملية تحليل العمل وهي :

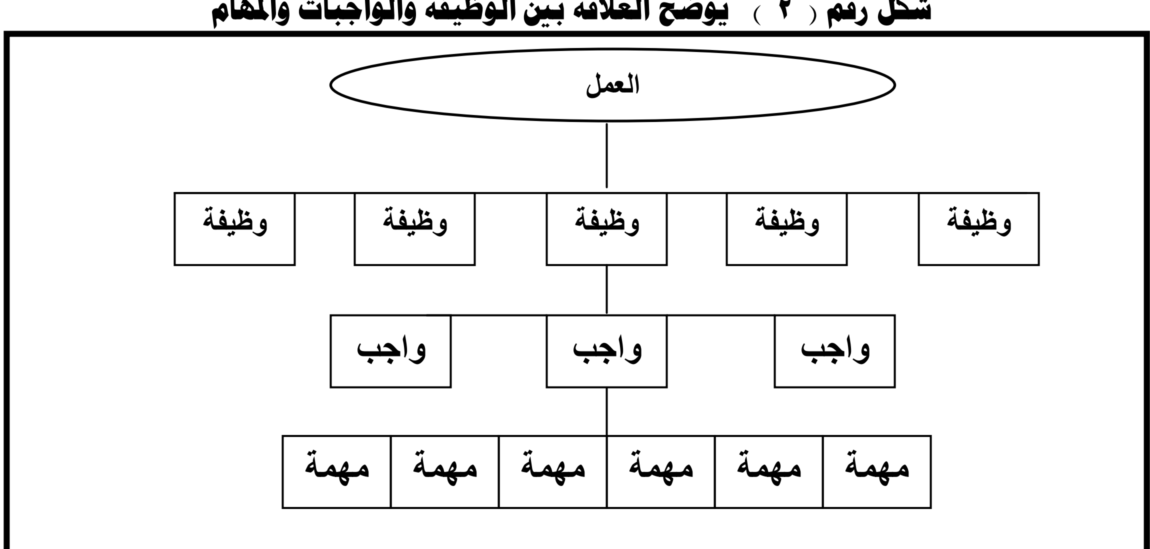
١- العمل : يعرفه المشعان (١٩٩٤م) بأنه : " مجموعة مـن وظيفـة واحـدة أو عـدة وظـائف متشابهة من الواجبات يقوم بها فرد أو عدة أفراد " . ص٤٩

٢- الوظيفة : ذكر المشعان (١٩٩٤م) أنها : " عبارة عن مجموعة من العمليـات أو الواجبـات أو المسئوليات التي يكلف بأدائها شخص واحد " . ص٤٩

٣- الواجبات :عرفها تريسي (١٩٩٠م) بأنها : " المهام التي تتكون منها الوظيفة ".ص١١٤

٤- المهمة : ذكر تريسي (١٩٩٠م) بأنها " من العمليات التي تعتبر خطوة منطقية وضرورية لأداء الواجب وأنها وحدة العمل التي تصف الطرق والإجراءات والأساليب الـتي يـتم تنفيـذ الواجب بها " . ص١١٦

شكل رقم (٢) يوضح العلاقة بين الوظيفة والواجبات والمهام



المصدر : تريسي (١٩٩٠م، ص١١٥) بتصرف من الباحث

ويرى الباحث أن تحليل العمل يهدف إلى تحديد نوع المهارات ، والمعلومات ، والاتجاهات المطلوبة لإتمام العمل ، والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات . ويؤكد ذلك تريسي (١٩٩٠م) بقوله : " إن تحليل الوظيفة هي الخطوة الأولى والمهمة في تصميم نظام التدريب ، فالبيانات التي يجمعها محلل الوظائف هي أساس بناء النظام لأن بها يكون النظام قادراً على تخريج أفراد قادرين على أداء واجبات وظائفهم بالمستوى المطلوب " . ص١١٩

ولتحليل العمل طرق كثيرة من أهمها ما ذكره عبدالوهاب (١٤٠١هـ) فيما يلي:

١- مراجعة البيانات الخاصة بالوظيفة: وذلك بالبحث في دليل الوظائف والذي يضم توصيفاً للوظائف الموجودة والذي تقوم به إدارة الأفراد أو إدارة شئون الموظفين ، وهذه البيانات تتكون من مسمى الوظيفة ، مرتبتها ودرجتها ، الإدارة التي توجد فيها ، نوع الوظيفة .

٢- الأداء الفعلي للوظيفة : ويعتبر أحسن طريقة للتعرف على واجبات الوظيفة وأعبائها والمشكلات التي تواجهها .

٣- المشاهدة: وذلك بملاحظة الموظف أثناء تأديته عمله وتدوين الملاحظات لأجزاء الوظيفة والأدوات المستخدمة فيها والعلاقة بينها وبين غيرها من الوظائف ، وملاحظة العادات الحسنة والسيئة الممارسة من قبل الموظف .

٤- المقابلة : ودائما ما يقوم بذلك المدير المباشر أو مسؤول التدريب والأفضل أن يقوم بذلك من له خبرة في إجراء المقابلات .

٥- الاستقصاءات : وذلك بإعطاء الموظف قائمة استقصاء تتضمن أسئلة عن الوظيفة التي يقوم بها ـ مسئولياتها ، واجباتها ، المعدات المستخدمة فيها والتسهيلات اللازمة لها ، والنسبة المئوية للوقت المستغرق في كل جزئية من الوقت الكلي الذي يقضيه الموظف فيها .

٦- قوائم الاحتياج : وذلك بإعطاء الموظف قائمة تحتوي على عدد من البنود تمثل الأعباء التي يقوم بها في وظيفته ، والاحتياجات التدريبية التي يمكن أن تكون عنده ويطلب منه أن يؤشر أمام البنود التي تمثل حاله أو تنطبق عليه .

٧- المفكرة اليومية لعمل الموظف :وفيها يقوم الموظف برصد الأعمال والمهام التي يقوم بإنجازها يومياً ،لمدة معينة وتلقي هذه التسجيلات الضوء على كثير من المعلومات والتفصيلات الضرورية عن الوظيفة كما يؤديها الموظف فعلياً ، وتبدو هذه الطريقة بأنها تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة بشرط معرفة الموظف للغرض منها وفهم الطريقة المثلى في التسجيل مع وجود الرغبة الجادة في تنفيذ هذه المهمة . ص٧١

الأسلوب الثالث : تحليل الفرد

يعرف الجبالي (١٤٠٩هـ) عملية تحليل الفرد بأنها " عملية يتم فيها تحديد الأفراد الذين يعاني أداؤهم الحالي من القصور في كفاءتهم أو معارفهم أو مهاراتهم مما يساعد على تحديد التدريب لمعالجة هذا القصور " . ص٦١

فيقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية وتحديد مدى نجاحه في أدائها وتحديد المهارات والمعلومات والأفكار والاتجاهات التي تلزمه لأداء وظيفته وتحسينها وتمكنه من أداء وظائف أخرى جديدة مستقبلية .

وتهدف هذه العملية إلى تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب والتعرف على نوع المهارات ، والمعلومات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أداءه ، ويرفع إنتاجيته ، ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية . ويمكن تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية باستخدام هذه العملية وذلك عن طريق دراسة العناصر التالية :

١- المواصفات الوظيفية : وذلك بتقسيم الموظفين حسب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم ، والوظائف التي يشغلونها والأعباء التي يؤدونها ، والأدوات والأقسام التي يتبعونها .

٢- الخصائص الشخصية : يصنف الموظفون حسب العمر وبعض الصفات الشخصية ، مثل القدرات والاستعداد للتعلم والتدريب ومقدار الطموح والدوافع والاتجاهات والأفكار التي يحملها الشخص تجاه عمله والناس ومدى حبه للعمل ورغبته في إتقانه .

٣- الجوانب السلوكية : يكون التركيز على سلوك الموظف في الوظيفة من حيث معدلات أدائه وإنجازاته ، ومدى تفاعله مع الآخرين ،ونوع علاقاته مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمراجعين وانسجام هذه العلاقات ، والأهداف التي توجد عنده ومدى توافقها مع أهداف المحاكم الشرعية .

والباحث في دراسته هذه استخدم عملية الدمج بين أسلوب تحليل العمل وأسلوب تحليل الفرد وذلك لتناسب هذان الأسلوبان لظروف البحث .

خامساً : أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية :

إن التعرف على الاحتياجات التدريبية وتحديدها تحديداً دقيقاً يعتبر الأساس الذي يقوم عليه البرنامج التدريبي والإجراء الأكثر أهمية قبل البدء في أي عمل تدريبي لأن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية كما مر آنفاً تقع قبل تصميم البرنامج التدريبي ، وتساعد مخططي برامج التدريب في تصميم البرامج التدريبية الناجحة ، وتمهد لتحديد أهداف أدق صياغة ، وأقرب واقعية ، حيث أن تحديدها يعد الركيزة الأولى في تخطيط البرامج التدريبية .

وهذا ما يؤكده شريف وزميلته (١٤٠٣هـ) بقولهما : " يقاس نجاح أي تصميم تدريبي بمدى التعرف على الاحتياجات التدريبية وحصرها وتجميعها وأن أي برنامج تدريبي لا يؤسس على قياس علمي للاحتياجات التدريبية لا يؤدي دوره بشكل مناسب " . ص٢٩١

وفي نفس الصدد يذكر الصباب (١٤٠٢هـ) أنه " لا بد من الكشف أولاً وبأسلوب علمي عن الاحتياجات التدريبية وتحديدها تحديداً دقيقاً وأخذ هذا وذاك بمأخذ الجدية اللازمة حتى لا يصبح التدريب مضيعة للجهد والوقت والمال ". ص٧

ولقد أوضح كوليسنيك Kolesnik (١٩٧٨م) أن تحديد احتياجات المتدربين " خطوة أساسية لبرامج التدريب أثناء الخدمة كما أنه تطبيقاً مهماً لمبدأ من مبادئ علم النفس وهو أن

سلوك الإنسان يهدف إلى إشباع رغبته ويتم التعرف على تلك الرغبة عن طريق تحديد الاحتياجات " . ص٩٢

بينما يذكر درة (١٩٩١م) أن عملية تحديد الحاجات التدريبية مهمة لفعالية البرنامج التدريبي وذلك لعدة أسباب من أهمها : " أن تحديد الحاجات التدريبية هو الأساس الأهم لكل عناصر العملية التدريبية ، وأنها تساعد في التركيز على الأداء المحسن ،والهدف الأساسي من التدريب ، وأنها توضح الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب والنتائج المتوقعة منهم ، وأن في غيابها أو تحديدها بشكل غير دقيق إضاعة للجهد والوقت والمال " . ص٣٢

ولعل أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية تتمحور فيما يلي :

١ - أن تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية وقياسها قياساً دقيقاً يعتبر الطريقة المثلى لتحديد القدر المطلوب تزويده لهم من المعارف والمهارات والاتجاهات .

٢ - تعتبر المرتكز المهم والمنطلق الصحيح الذي يمكن بواسطته توجيه التدريب لموظفي المحاكم الشرعية الوجهة الصحيحة.

٣ - كلما أمكن التعرف على الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية قبل تصميم البرنامج التدريبي كان ذلك أحفظ للجهد والوقت والمال المبذول للتدريب .

٤ - يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية معياراً واقعياً للحكم من خلاله على مدى نجاح التدريب المقدم لهم .

٥ - أن ذلك يساعد موظفي المحاكم الشرعية في الالتحاق بهذه البرامج القائمة في الأساس على حاجاتهم الفعلية المنبثقة من أدائهم الفعلي كل في مجال تخصصه.

المبحث الثالث (المحاكم الشرعية)

تمهيد :

يراد بالمحكمة عند الإطلاق كما مر سابقاً المكان المُعَدُ لجلوس القاضي عند نظر الأقضية والفصل فيها ، وقد يطلق ذلك على الهيئة القضائية التي تتولى الفصل في الأقضية . ومجاز اللغة يتسع لهذا الإطلاق ، لأنه من باب إطلاق المحل وإرادة الحال فيه . ومن المعلوم أن القضاء تحصل به نصرة المظلومين ، ودفع الظالمين ، فيصان به الدين ، والنفس ، والعقل ، والعرض ، والنسب ، والمال، ولا يتحقق غرضه هذا إلا إذا تمكن الخصم من الإدلاء بحجته واستوفاها القاضي وفهمها على حقيقتها . والعدل هو أساس قيام الأمة لما يبنى عليه من منع الظلم والجور، وإظهار الحق وإيصاله إلى مستحقه ، والعدل دعامة قوية من دعائم الأمن والاستقرار ، وبه تسعد الأمم وتقوم الحضارات على أساس راسخ قويم ، ومن هذا المنطلق

عنيت المملكة العربية السعودية على إقامة هذا الكيان المبارك الذي يعنى بتحقيق هذا المقصد السامي المرتبط بحفظ جانب الحق ورعايته ، وجعلت إقامة العدل ركناً ثابتاً من أركان دعائم هذه الدولة منذ قيامها ، وتعاقب على ذلك كافة ولاة أمرها دعما لمرفق القضاء وأجهزته ، حتى حظيت هذه المرافق بتمام الرعاية والدعم في كافة المناشط التابعة لهذا الكيان العظيم المرتبط بالعدل ووزارته .

وسوف يتناول الباحث في هذا المبحث المحاور التالية :

أولاً : نشأة المحاكم الشرعية في المملكة العربية السعودية

لقد تحدث المحيميد (١٤٢٢هـ)عن نشأة المحاكم الشرعية بالمملكة وبين أن الملك عبد العزيز رحمه الله تعالى أسس تشكيلات لدائرة رئيس القضاء والقضاة وما يصدر عنهم من أحكام بتاريخ ٢٤ / ٧ / ١٣٤٤هـ واشتمل التشكيل على مسميات الوظائف التالية : رئيس القضاة ، ورئيس الكتاب ، ورئيس التدقيقات الشرعية ، وأعضاء وكتاب وخدم وفي ٦ / ٢ / ١٣٤٦هـ تم صدور المرسوم الملكي بتشكيل المحاكم على ثلاث درجات هي : محاكم الأمور المستعجلة ، ومحاكم كبرى ،وهيئة المراقبة العامة.

وأن الملك عبد العزيز عليه رحمة الله قد حرص على إقامة شرع الله والحكم بمقتضاه ففي بداية الأمر أهتم بفتح باب الاجتهاد للقضاة ولما رأى أن بعض المناطق متأثرة بالنظام العثماني كعسير والأحساء والحجاز وبالأخص الحجاز من حيث التسجيل القلمي للقضايا وحفظ الأحكام وكان الحكم على المذهب المنتشر في كل منطقة فقد صدر الأمر السامي في ١٣٤٧/٣/٢٤هـ مصادقاً على قرار هيئة المراقبة القضائية رقم ٣ في ١٣٤٧/١/٧هـ على أن تكون الأحكام في جميع المحاكم بالمملكة منطبقة على المفتى به من مذهب الإمام أحمد بن حنبل رحمه الله تعالى

وفي نجد وملحقاتها كان هناك قضاة منفردون في أمهات المدن ينظرون جميع القضايا، وتوالت بعد ذلك المحاكم في أنحاء المملكة تبعاً لتطور البلاد . وبقيت هيئة المراقبة القضائية في عملها حتى استبدلت بـ" هيئة التدقيقات القضائية " بعد اعتماد نظام سير المحاكمات

الشرعية عام ١٣٥٠ هـ وأوكل إليها ما يتعلق بمحاكمة القضاة ومتابعة أعمالهم وأنيط الإشراف الإداري على المحاكم برئاسة القضاء وبعد صدور نظام تركيز مسؤوليات القضاء الشرعي عام ١٣٧٢هـ نص على أن تدقيق الأحكام منوط برئاسة القضاء ، وفي عام ١٣٧٥هـ قسمت رئاسة القضاء إلى رئاستين وهما :

١) رئاسة القضاء في المنطقة الغربية وتتبعها المنطقة الشمالية ومنطقتا عسير وجازان .

٢) رئاسة القضاء في المنطقة الوسطى وتتبعها المنطقة الشرقية وحائل وتوابعها .

وفي عهد الملك سعود رحمه الله أصدر أمره بتوحيد رئاستي القضاء تحت رئاسة واحدة مقرها الرياض وكان ذلك في عام ١٣٧٩هـ ، وصارت رئاسة القضاء في المنطقة الغربية فرعاً لها . وفي عام ١٣٨١هـ شكلت محكمة مستقلة تتولى تمييز الأحكام سميت بمحكمة التمييز واعتمدت بموجب الأمر السامي رقم ٢٠٣٢٠في ١٣٨١/١٠/٢٣هـ .

وفي عهد الملك فيصل بن عبد العزيز رحمه الله وتحديداً في عام ١٣٨٢هـ أعلن إنشاء وزارة العدل لتتولى الإشراف على دوائر القضاء ولم يتم تعيين وزير لها إلا في عام ١٣٩٠هـ حيث باشرت أعمالها وحلت محل رئاسة القضاة وأشرفت على المحاكم الشرعية إشراف إداري ومالي . وقد تعاقب ولاة الأمر على الاهتمام بهذه المحاكم إلى عصرنا الحاضر . ص ٣٧

ثانياً : وزارة العدل

(أ) مهامها ، وأهدافها ، وهيكلها العام

مهام وزارة العدل

تحددت مهمة وزارة العدل ووظيفتها مما نصت عليه المادة (٨٧) من نظام القضاء الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/٦٤ في ١٣٩٥/٧/١٤هـ بأن تتولى وزارة العدل الإشراف الإداري والمالي على المحاكم والدوائر القضائية الأخرى ، وتتخذ التدابير أو تتقدم إلى الجهات المختصة بما تراه من المقترحات أو المشروعات التي من شأنها ضمان المستوى اللائق بمرفق العدالة في المملكة كما تقوم بدراسة ما يرد إليها من مجلس القضاء الأعلى من مقترحات أو قرارات وترفع إلى المراجع العليا ما يحتاج منها إلى إصدار أوامر أو مراسيم ملكية .

أهداف وزارة العدل

لـوزارة العـدل عـدة أهـداف ولعـل مـن أبرزهـا مـا ورد في دوريـة وزارة العـدل رسـالة وعطاء (١٤٢١هـ) وهي :

١ ـ الحرص على كل ما من شأنه تطبيق الشريعة الإسلامية وأحكامها ومـا يحقـق أمـن الـبلاد واستقرارها و تيسير الخدمة القضائية للمواطنين والمقيمين والوافدين .

٢ ـ العناية بكـل مـا يوصـل لـسرعة الفـصل في المنازعـات وإنهـاء الخـصومات المعروضـة أمـام المحاكم و بذل الخدمات التوثيقية للمستفيدين وفق أطر إجرائية وقلمية دقيقة .

٣ ـ توطيد الاستقرار الاجتمـاعي ومـا يـؤدي إلى تحقيقـه مـن سـبل تـؤول إلى حـل مـشكلات المواطنين على ضوء الشريعة الإسلامية وأحكامها .

٤ ـ معالجة ما يطرأ من خلل في واقع العمل وتوفير احتياجات الـدوائر القـضائية ولوازمهـا في كافة الأمور من قوى بشرية إلى آليات العمل .

٥ ـ إعداد الإحصائيات المفيدة لتقويم العمل وتقدير احتياجاته المـستقبلية ودراسـة معوقاتـه والإفادة من التجارب والطروحات في هذا المجال لمسايرة عملية التطوير باستمرار . ص١٥

الهيكل التنظيمي لوزارة العدل :

وزارة العدل كيان يعنى برعاية مرفق القضاء والقطاعات التابعة لـه ، وهـذا الكيـان متعدد الأقسام متنوع المهام لكن غايته هـي واحـدة وهـي رعايـة العـدل وأجهزتـه في جميـع أنحاء المملكة ويوضح ملحق رقم (٣) الهيكل التنظيمي لـوزارة العـدل . ويتبـع وزارة العـدل عدد من الفروع تؤدي لمهام منوطة بها محددة لجهات المحاكم وكتابـات العـدل عـن قـرب وبشكل سريع وهذه الفروع موزعة في معظم مناطق المملكة .

(ب) الإدارة العامة للتطوير الإداري بوزارة العدل

عندما أنشئت وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية لم يكن سبب وجودها الرغبة في الإكثار من الوحدات الإدارية وإنما كانت الحاجة داعية لوجود الوحدات المشرفة على التطوير القائمة عليه وذلك لأهمية معالجة المشكلات والمعوقات التي تواجه الإدارة العامة للتطوير الإداري ،من قصور في النظم الإدارية وما يودي إليه من نتائج سلبية ، وكذلك لوضع أسس تحد من التضخم الوظيفي والتنظيمي وإيجاد أساليب عمل متطورة تؤدي إلى بناء قاعدة علمية ومنهجية عملية للإدارة العامة للتطوير .

ولقد ذكر المحيميد (١٤٢٢هـ) أن من مهمات الإدارة العامة للتطوير الإداري ما يلي :
" الدراسة المستمرة للهيكل التنظيمي للوزارة، والتنسيق بين وحداتها، ودراسة أساليب العمل وتسهيلها ، وإعداد الدراسات الكفيلة برفع مستوى الإنتاجية ومعدلات الأداء ، وإعداد النماذج المستخدمة في الوزارة والفروع والمحاكم وكتابات العدل، وتنظيم وترتيب وتصميم المكاتب ، وإعداد وإصدار أدلة العمل ، وتبسيط الإجراءات المتبعة ، والعمل على تطوير العمل باستخدام الأجهزة الحديثة، ورعاية العملية التدريبية " . ص١٢٢

و وزارة العدل تولي أهمية قصوى للعملية التدريبية نظراً لما لها من تأثير على مستوى أداء الموظف ،فسعت الإدارة العامة للتطوير الإداري لوضع خطط تدريبية تتناسب مع أهداف الوزارة وخصوصية أعمالها وفئات موظفيها مما حمل على تصميم برامج خاصة بالتعاون مع معهد الإدارة العامة ومنها برنامج كتاب الضبط ، وبرنامج إدخال البيانات باللغة العربية .

ثالثاً : التشكيل العام للمحاكم الشرعية واختصاصاتها

لقد جاء نظام القضاء ذو الرقم (م/٦٤) في ١٣٩٥/٧/١٤هـ مرتباً المحاكم الشرعية وناصاً على مسمياتها كما يلي : تتكون المحاكم الشرعية من :

١ ـ مجلس القضاء الأعلى ٢ـ محكمة التمييز ٣ـ المحاكم العامة ٤ـ المحاكم الجزئية

ويختص كل منها بالمسائل التي ترفع إليها طبقاً للنظام .

١ ـ مجلس القضاء الأعلى :

وهو أعلى جهة قضائية في المملكة العربية السعودية ، ويؤلف من (١١) عضواً يكونـون هيئتين للمجلس هما : الهيئة الدائمة وتتكون من (٥) أعضاء متفرغين بدرجة رئيس محكمة تمييز ، والهيئة العامة وتتكون من أعضاء الهيئة الدائمة ، وخمسة أعضاء غير متفرغين ، ويرأسها رئيس مجلس القضاء الأعلى .

وقد أشار المحيميد (١٤٢٢هـ) أن اختصاصات مجلس القضاء الأعلى هي :
الإشراف على المحاكم الشرعية، ومراجعة الأحكام الصادرة بالقتل أو القطع أو الرجم ، والنظر في المسائل التي يرى ولي الأمر ضرورة النظر فيها من قبل المجلس ، وإبداء الرأي في المسائل المتعلقة بالقضاء بناء على طلب وزير العدل ، والنظر في المسائل الشرعية التي يرى وزير العدل ضرورة تقرير مبادئ عامة شرعية فيها . ص٧٤-٧٥

٢. محكمة التمييز :

وهي محكمة تدقيقية ، تتولى تدقيق الأحكام المرفوعة لها من قبل المحاكم العامة أو الجزئية وتمييزها ، وتتكون من رئيس وعدد كاف من القضاة . ويتم توزيع العمل في محكمة التمييز إلى دوائر قضائية تخصصية هي : دائرة لنظر القضايا الجزائية ، ودائرة لنظر قضايا الأحوال الشخصية ، ودائرة لنظر القضايا الحقوقية .
وتصدر القرارات من محكمة التمييز من ثلاثة قضاة ما عدا القتل والرجم والقطع فتصدر من خمسة قضاة ،ويوجد في المملكة محكمتي تمييز إحداهما في الرياض والأخرى في مكة المكرمة.

٣. المحاكم العامة

نص نظام القضاء رقم(م/٦٤) في ١٣٩٥/٧/١٤هـ في المادتين(٢٢و٢٣) بأن المحاكم العامة تؤلف من قاض أو أكثر ويكون تأليفها وتعيين مقرها وتحديد اختصاصاتها بقرار من وزير العدل بناءً على اقتراح مجلس القضاء الأعلى .

وقد نصت المادتان الثانية والثلاثون والثالثة والثلاثون(٣٢ و٣٣) من نظام المرافعات الشرعية بأن للمحاكم العامة على وجه الخصوص النظر في الأمور التالية :

أ ـ جميع الدعاوي العينية المتعلقة بالعقار .

ب ـ إصدار حجج الاستحكام ، وإثبات الوقف ، وسماع الإقرار به ، وإثبات الزواج ، والوصية ، والطلاق ، والخلع ، والنسب ، والوفاة ، وحصر الورثة .

ج ـ إقامة الأوصياء ، والأولياء ، والنظار ، والإذن لهم في التصرفات التي تستوجب إذن القاضي ، وعزلهم عند الاقتضاء .

د ـ فرض النفقة وإسقاطها .

هـ ـ تزويج من لا ولي لها من النساء .

و ـ الحجر على السفهاء والمفلسين .

ز ـ جميع الدعاوى والقضايا الداخلة في اختصاص المحكمة الجزئية في البلد الذي لا يوجد فيه محكمة جزئية .

وتصدر الأحكام في المحاكم العامة من قاض فرد ، ويستثنى من ذلك قضايا القتل والرجم والقطع وغيرها من القضايا التي يحددها النظام فتصدر من ثلاثة قضاة .

٤. المحاكم الجزئية

نص نظام القضاء رقم(م/ ٦٤) في ١٣٩٥/٧/١٤هـ في المادتين (٢٤و ٣٥) على أن المحاكم الجزئية تتألف من قاض أو أكثر ، ويكون تأليفها وتعيين مقرها وتحديد اختصاصاتها بقرار من وزير العدل بناء على اقتراح مجلس القضاء الأعلى ، وتصدر الأحكام في هذه المحاكم من قاض فرد.

وقد أشار المحيميد (١٤٢٢هـ) أن أبرز اختصاصات المحاكم الجزئية ما يلي :

أ ـ النظر في قضايا الجنح والتعزيرات والحدود التي لا قطع فيها كحد القذف والخمر وزنى البكر.

ب ـ النظر في جميع الدعاوى المالية التي لا تزيد عن عشرين ألف ريال ، ولم يكن سبب استحقاقها متعلقا بالأمور الزوجية والنفقات والعقار .

جـ ـ النظر في أروش الجنايات التي لا تزيد عن ثلث الدية .

د ـ إثبات الإدانة بالحق العام في حوادث السير .

هـ ـ دعوى منع التعرض للحيازة ودعوى استردادها . ص ٨٥

ويتبع كل نوع من أنواع المحاكم السابقة التشكيل الإداري اللازم لعملها من الأعوان والكتبة ...الخ والهيكل الإداري المرتبط بها حسب ما تدعو له حاجة العمل في هذه المحاكم .

رابعاً : العمل الإداري بالمحاكم الشرعية والمجالات المتعلقة به

الناظر إلى واقع العمل الإداري بالمحاكم الشرعية يجد أولاً أن المحاكم الموجودة في المدن الرئيسية في الغالب تكون عبارة عن مكاتب قضائية يمثل كل مكتب قضائي محكمة بحد ذاته ويتمثل من قاضي وعدد من الموظفين . أما الأقسام الادارية بالمحاكم الشرعية فتتكون من إدارة المحكمة ، والاتصالات الإدارية ،وقسم محضري الخصوم ، وقسم صحائف الدعوى ، وقسم المواعيد ، وإدارات المكاتب القضائية ، وقسم النسخ وغيرها من الاقسام التي يتم استحداثها في ظل تغير الأزمنة والخطط التنفيذية لإجراءات الأعمال بالمحاكم الشرعية .

وفي ظل طبيعة الأعمال بالمحاكم الشرعية فأن الموظفين يتعاملون مع أنماطٍ مختلفة من المراجعين فمنهم الخجول والمرح والجاهل وكبير السن والاستعطافي والمتسرع وذي الظروف الخاصة وشديد الخصومة والغاضب... الخ .

و يكاد الروتين يطغى بشكل كبير على إجراءات إنهاء المعاملات في كثير من الأقسام مما يتولد عن ذلك تأخر بعض المعاملات وبالتالي تضجر المراجعين . أي أن العمل الإداري بالمحاكم الشرعية يفتقد إلى حد كبير للمرونة في تطبيق الأنظمة واللوائح .

ومن المعلوم أنه لا يخلو أي عمل إداري من وجود العديد من المشكلات التي غالباً ما تؤثر عليه ، وقد تصبح عائقاً يحول دون تحقيق الأهداف المطلوبة . ومع تعقد الظواهر الإدارية وتشابكها ، تتعدد وتتعقد المشكلات الإدارية التي يواجهها موظفي المحاكم الشرعية .

والمحاكم الشرعية على اختلاف تقسيماتها واختصاصاتها يرد إليها كم هائل من المعاملات سواء الحقوقية أو الجنائية أو الانهائية مما ينتج عنه زيادة في أعداد المراجعين لهذه المحاكم ولذلك فإن تحري حدوث المشكلات اليومية سواء بين الزملاء أنفسهم أو بين

المراجعين والموظفين ليس بالمستبعد وخصوصا في ظل حساسية المعاملات المقدمة للمحاكم الشرعية في العموم ، مما يولد ضغوطاً على الموظفين . فتختلف طرق حل المشكلات عند وقوعها من موظف لآخر وتتعدد الخطط والمحاولات لحل المشكلات اليومية ، و تكاد تنعدم البدائل لحل هذه المشكلات لدى الموظفين .

ولكل موظف من موظفي المحاكم الشرعية دور يقدمه للمجتمع وينتظر منه أن يقوم به على أكمل وجه . وتكمن أهمية الدور بالنسبة لموظف المحاكم الشرعية فيما يقوم به من واجبات ومسئوليات تساهم في تقدم أمته وبلاده وخدمة أفراد مجتمعه ، فكل وظيفة سواء كانت حكومية أو خاصة تتطلب من الشخص القيام ببعض المهام والواجبات على الوجه الصحيح لتتحقق أهداف الأفراد والمجتمعات . وإذا اختل هذا الدور تعطلت مصالح المواطنين.

وبالنسبة لضبط القضايا فإن أسلوب التسجيل القلمي هو المعمول به والأخطاء مع ذلك تكثر وقد يوصل ذلك إلى زيادة الضغط على الموظفين ولم يفعّل استخدام الحاسب الآلي في تنفيذ إجراءات العمل الفعلية الخاصة بالضبط والحفظ بينما استخدم في كتابة الخطابات فقط .

أما المجالات المتعلقة بهذا العمل فيمكن إجمالها فيما يلي :

(١)مجال العلاقات الإنسانية :

عرف الشنواني (١٩٨٧م) العلاقات الإنسانية " بأنها ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد بالشكل الذي يدفعهم إلى الإنتاج بتعاون وإشباع لحاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية " . ص٤٩٧

وعرفها فودة (١٤٠٣هـ) بأنها " تلك التي تعنى بما يهم الإنسان الذي ينشد الخير لرفاقه من بني الإنس " . ص١٣٤

ويرى كل من الطخيس وزميله (١٤٠٥هـ) إلى أن مجال العلاقات الإنسانية يشير إلى " الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره من أهم عناصر الإنتاج وأن مدلول العلاقات الإنسانية هو السياسات التي تهدف إلى تحسين علاقة المنظمة بجمهورها الداخلي والخارجي من خلال ما توفره له من رعاية واهتمام وظروف عمل مناسبة مما يؤدي إلى تحقيق درجة

مناسبة من الإشباع لجميع الأطراف ، حيث يتحقق في النهاية هدف كل منهما بصورة متوازنة " . ص٢٨٥

ويظهر واضحاً وجلياً بأن للعلاقات الإنسانية دور هام جداً في إثارة دوافع العاملين لتحقيق أكبر كفاية في الأداء وإشاعة روح التعاون بينهم مما يترتب عليه تحقيق أهداف أي منظمة ، و كذلك تقلل من الأساليب الروتينية التي تجعل العمل مملاً وثقيلاً .

ولعل الهدف الأساسي منها هو التركيز على السلوك الذي يقصد به عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين ، مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة .

ويرى الباحث أن العنصر الإنساني لا يمكن أن يستغني عن العلاقات المتبادلة القائمة على الود والثقة والتقدير والوعي والتفاعلات الإيجابية والتصرفات السليمة والذكية ويتأكد ذلك حيث تتجه التطبيقات الإدارية في الفترة الحالية إلى النظر للعلاقات الإنسانية بوصفها أساساً لتحقيق الكفاية الإنتاجية ، كما أن تعميق مفهوم العلاقات الإنسانية بين القيادات الإدارية والعاملين يمثل أكبر ضمان لتحقيق ما يسمى بالاستثمار البشري والذي يؤدي عادة إلى ضمان الحصول على قوة عاملة راضية ومنتجة .

(٢) مجال حل المشكلات

يعرف العساف (١٤١٦هـ) المشكلة بأنها " عقبة تحول بين الإنسان وأدائه لعمله مما يتطلب معالجتها والعمل على حلها " . ص٣٢

ويشير جورج Guruge (١٩٨٤م) إلى أن التعرف بأسلوب حل المشكلة يتحدد أساساً في أنه يتيح فحص أو اختيار حلول مختلفة (بديلة) وأن عملية الفحص أو الاختيار تقود إلى معلومات وأفكار جديدة عن المشكلة مما يوصل إلى مقترحات ممكنة لحل المشكلات . ص٤٩

ويرى كل من الحسن (١٤٠٦هـ ، ص١٤) وياغي (١٤٠٣هـ ، ص٩٧) وحجازي (١٩٩١م، ص٦) أن أسلوب حل المشكلات يتكون من عدة خطوات أو مراحل هي :

١- التعرف على المشكلة: وذلك بإدراك معوق أو عقبة تحول دون الوصول للهدف .

٢- تحديد المشكلة : وذلك وصفها بدقة مما يتيح رسم حدودها وما يميزها عن سواها،وتعد هذه الخطوة أهم خطوة ، ذلك لأنه لا بد من تحديد المشكلة تماماً قبل البحث عن أسبابها .

٣- تحليل المشكلة : أي تحليل الوقائع التي تجمعت لدينا ضمن نطاق حصر المشكلة في الكم والكيف والزمان والمكان والأشخاص والأشياء دون ما عداها ونتوصل من ذلك إلى اكتشاف العامل المسؤول عن الانحراف عن تحقيق الهدف .

٤- إيجاد السبب : وهو عبارة عن تغيير طارئ لم يخطط له أدى إلى إرباك سير الأحداث كما هي مبرمجة في الزمان والمكان .

٥- فحص السبب : وذلك بالتأكد من أن السبب الذي وجد هو فعلاً سبب المشكلة ، وليس سبباً آخر .

٦- إيجاد الحلول: عندما يكون الحل واضحاً يتم اعتماده . ولكن عندما يكون هناك عدة بدائل ممكنة فيتم المفاضلة بينها ، وتعطى الأفضلية للبديل الأكثر إيجابيات والأقل سلبيات .

٧- الحلول الإبداعية : قد لا تتوفر الحلول المألوفة أو قد تكون غير ملائمة ، ويكون حل المشكلة إبداعياً .

ويرى الباحثً أن هذه الخطوات مرادفة لخطوات التفكير العلمي ، ومن ذلك يتبين أن حل المشكلات أسلوب مهم كمهارة إدارية وضروري للقيام بالمهام الإدارية على الوجه المطلوب في أي منظمة .

وتتعدد أساليب معالجة المشكلات وتختلف من شخص لآخر ومن دائرة لأخرى باختلاف المواقف والظروف المحيطة ، ومن بين الأساليب التي يمكن أتباعها لمواجهة وحل المشكلات ما ذكره عبدالوهاب (١٤٠٠هـ) فيما يلي :

١ ـ الاعتماد على الخبرة الشخصية لمتخذ القرار دون تدخل من أية أطراف خارجية .

٢ ـ الاعتماد على المشاهدة أو تطبيق حلول سبق لآخرين أن طبقوها بنجاح .

٣ ـ الاعتماد على منهج المحاولة والخطأ .

٤ ـ الاعتماد على الأسلوب العلمي في حل المشكلات . ص٢٧-٢٩

ومع كل ذلك فإن الباحث يرى أن الأسلوب العلمي يعتبر الأسلوب الأفضل كونه أكثر موضوعية ودقة من الأساليب الأخرى .

(٣) مجال الاتصال الإداري

يؤكد ماهر(١٩٩٦م) أن عملية الاتصال تعتبر وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية ، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك باعتبار أن الاتصالات تساعد في : تحديد الأهداف الواجب تنفيذها ، والتنسيق بين المهام والوحدات ، وتحديد معايير ومؤشرات الأداء ، و تحفيز العاملين ، وتقييم الأداء وإنتاجية العمل . ص٣٦٩

ويبين السلمي (د ، ت) أن عملية الاتصالات الإدارية : " وسيلة وليست هدفاً في حد ذاتها ، وعلى الإدارة أن تبين دائماً أهمية الاتصالات كوسيلة في تنفيذ الخطط والبرامج وتنسيق جهود وأنشطة التقسيمات المختلفة والعاملين بها وتحفيز وتشجيع العاملين لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم " . ص٢٠١

وعناصر الاتصال كما يذكرها النمر وآخرون (١٤١٤هـ) هي " المرسل وهو الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره ،والرسالة وهي الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل إلى المستقبل ، وقناة الاتصال وهي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل ،والمستقبل وهو الشخص المستهدف من عملية الاتصال ،والاستجابة وهي ما يمكن أن نسميه رد الفعل الذي يحدث عند المستقبل " . ص٣٧٣

ويجدر بالباحث أن يذكر أهم معوقات الاتصال فيما يلي : المعوقات التنظيمية والإدارية كالعشوائية في مزاولة بعض الأنشطة الإدارية ، وعدم الحرص على الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة . وكذلك المعوقات الشخصية كالانطواء ، وحبس المعلومات ، والمبالغة في الاتصال ، وسوء العلاقات مع الآخرين . وكذلك المعوقات اللغوية كصعوبة النطق ، وضعف مهارة الكتابة .

(٤) مجال القيادة الإدارية

عرف علاقي (٢٠٠٠م) القيادة الإدارية بأنها " تعني التأثير على المرؤوسين ودفعهم إلى إنجاز الأعمال المطلوبة منهم " . ص ٣٧٦

وتنبع أهمية القيادة كما أورد علاقي (٢٠٠٠م) من عدة أسباب أهمها ما يلي :

١ـ بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المديرون تحويل الأهداف إلى نتائج .

٢ـ بدونها لا تصبح هناك قيمة للعناصر الإنتاجية الأخرى .

٣ ـ بدونها يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها . ص٤٠٣

وتشير أدبيات الفكر الإداري إلى نظريتين أساس في تفسير مفهوم القيادة ، حيث يشير الخضراء (١٤١٠هـ) في مجال تفسير مهارات القيادة الإدارية إلى النظرية التفاعلية ، والنظرية الوظيفية فقال : " تؤكد النظرية التفاعلية على أهمية الجماعة في إنتاج القيادة ، وتتضمن اعتبار القيادة أحد الأدوار المختلفة في الجماعة لتلبية حاجاتها ، وتهتم النظرية الوظيفية بالمحيط التنظيمي بشكل خاص ، حيث تكون المهام محدودة والعلاقات واضحة إلى حد ما وتعتبر القيادة هنا هي أداء وظيفة من الوظائف التنظيمية القيادية اللازمة لتحقيق أهداف الجماعة ، وكيفية توزيع هذه الوظائف في الجماعة " . ص٣٦٢

ويرى الباحث أن هذا المجال مهم لأي منظمة تطمح لتحقيق أهدافها بخطط مدروسة للوصول لأعلى إنتاجية ممكنة ، حيث أن وفي وجود القيادة الإدارية المناسبة يصلح العمل وتستقيم الأمور لصياغة أهداف واضحة.

(٥) مجال إدارة الوقت

عرف البرعي وزميله (١٤٠٨هـ) إدارة الوقت بأنها عبارة عن " توزيع الوقت واستغلاله في مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ، مما يجعلها قادرة على إنجاز الأعمال الموكلة لها بكفاءة وإنتاجية عالية لتعم فائدتها المجتمع بأسره " . ص ١١٨

ولذلك فإن أهمية الوقت تتطلب اتخاذ كل السبل المكنة والواعية لترشيده واستثماره استثماراً فعالاً سواءً في مجال الإدارة أو في مجال الحياة الخاصة .

ويقسم النمر وآخرون (١٤١٤هـ) الوقت بشكل عام إلى أربعة أقسام هي :

١) الوقت الإبداعي: ويخصص لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي وتنظيم العمل.

٢)الوقت التحضيري : ويمثل المدة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل .

٣) الوقت الإنتاجي : يمثل المدة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري .

٤) الوقت غير المباشر أو العام : ويخصص هذا الوقت عادة للقيام بنشاطات فرعية عامة لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقاتها الاجتماعية . ص ٤٠٥

ومن أهم مظاهر إضاعة الوقت : الاجتماعات الكثيرة والمطولة ، والخلط بين العلاقات الشخصية وعلاقات العمل ،وعدم ترتيب أولويات العمل ، وعدم تنظيم الملفات والمستندات والأدوات ، وعدم التخطيط للعمل ، وقيام الموظف بأعمال ليست من اختصاصه على حساب عمله المخصص له ، وعدم استخدام مفكرة المواعيد .

ويرى الباحث أن تحليل الوقت ومعرفة أسباب ضياعه يعد الخطوة الأولى لموظفي أي إدارة من الإدارات في إدارة الوقت بشكل سليم وبالتالي إنجاز أعمالهم في أوقاتها المحددة .

(٦) مجال الأداء الوظيفي

أشارت لائحة تقويم الأداء الوظيفي بالمملكة كما عرض ذلك العديلي (١٤١٦هـ) إلى أنه لا يصح أن تقتصر نظرتنا لأداء الموظف على مجرد أدائه للعمل المخصص له بالمكتب ، فبعض الموظفين يعتبر أن مهمته تنتهي بانتهاء العمل المقرر له ، ويغفل عن أنه عضو في التنظيم وله دور رئيس في المنظمة التي ينتمي إليها ، ولهذا فإن الحكم على الأداء لموظفي الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية يتم من خلال تحديد العديد من المؤشرات والتي يتمثل أهمها في(مستوى الأداء ،وإمكانية تحمل مسؤوليات أعلى ،والقدرة على تطوير العمل ،والمهارة في التخطيط والإشراف والتنفيذ ، و أسلوب عرض الآراء واتخاذ المواقف،و تقبل التوجيه) . ص٥٢٤

وبملاحظة الباحث لنماذج تقويم الأداء الوظيفي لموظفي المحاكم الشرعية وجد أن هناك ثلاثة نماذج هي كالتالي :

(١) نموذج تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف الفنية والفنية المساعدة والحرفية .

ويشتمل هذا النموذج على مجموعة من الكفايات أهمها المعرفة التقنية ومستوى الخبرة ، مستوى أداء العمل ، الحرص على استعمال الآلات الخاصة بالعمل ، الحرص على أمور السلامة والوقاية في العمل ، القدرة على أداء أعمال ذات مسئوليات أعلى .

(٢) نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمستخدمين والمعينين على بند الأجور أو على الوظائف المؤقتة ، ومن أهم الكفايات التي يشتمل عليها : مستوى أداء العمل ، وتقبل التوجيه .

ثالثاً : نموذج تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التنفيذية (أ) ، (ب) .

وتشمل هذه المجموعة الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال تنفيذية في المجالات المختلفة ، وفقاً للأنظمة واللوائح والتعليمات والتوجيهات الخاصة بمجالها ، وتشمل فئتين فئة(أ) وتعني الموظفين التنفيذيين الذين يشغلون المراتب (١١-١٣)وفئة (ب) وتعني الموظفين التنفيذين الذين يشغلون المراتب (١٠ فما دون) .

ويشتمل هذا النموذج على مجموعة من الكفايات أهمها التفهم لأهداف الجهاز ، القدرة على التطوير والابتكار، المهارة في التنفيذ ،إمكانية تحمل مسئوليات أعلى ، المعرفة بنظم وإجراءات العمل ، حسن التصرف، تقبل الأفكار الجديدة ، أسلوب عرض الآراء .

ويرى الباحث أن هذا النموذج يشمل مجتمع الدراسة وأن النماذج الثلاثة تكاد تتحد في كثير من الكفايات وذلك تأكيداً لما ذكره العديلي آنفاً .

ثانياً : الدراسات السابقة

قام الباحث بمحاولة جمع أكبر قدر ممكن من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية ثم قام بتصنيف تلك الدراسات إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية وقد تم سردها حسب ترتيبها الزمني (من الأقدم إلى الأحدث) وذلك على النحو التالي :

(أ) دراسات عربية

(١) دراسة (الطويل – ١٤٠٥هـ)

بعنوان " تحديات التنمية الإدارية في الدول العربية الأعضاء بمجلس التعاون الخليجي" . وهدفت إلى الكشف عن المشكلات التي تواجه التدريب في تلك الدول ،وكانت عينة الدراسة الكتب والأبحاث العلمية ، واستخدمت التحليل الوثائقي منهجاً للدراسة ، وكان من أهم النتائج التي توصل إليه الباحث في هذه الدراسة ما يلي : عدم القيام بتحديد شامل للاحتياجات التدريبية ، و تغليب الجوانب النظرية على الجوانب العملية ، وعدم التحديد الدقيق لأنواع ومستويات البرامج التدريبية التي يحتاج إليها الجهاز الحكومي ، وكذلك عدم التخطيط الشامل للتدريب وربطه باحتياجات التنمية على المدى القريب والبعيد، والافتقار إلى مراكز التدريب والبحوث والدراسات العلمية في بعض دول المنطقة ونقص الكفاءات المدربة لإدارتها وتطويرها ، وضعف فاعلية البرامج التدريبية القائمة ببعض دول المنطقة مع نقص فيها في الكم والنوع ، وعدم اقتناع بعض المسؤولين في بعض دول المنطقة بأهمية التدريب .

(٢) دراسة (الشقاوي – ١٤٠٥هـ)

بعنوان " التدريب الإداري للتنمية ـ دراسة لبرامج التدريب الإداري الإعدادي في المملكة العربية السعودية " . وقد هدفت إلى تحديد ما إذا كانت برامج التدريب الإعدادي قد وفقت بمقابلة الأهداف التنموية بتوفير المهارات المطلوبة في قطاعات الخدمة المدنية ، وبالتالي تقويم أثر البرامج الإعدادية على المتدربين الملتحقين بالخدمة . وشملت عينة الدراسة (٢٣٢) خريجاً يمثلون خريجي برامج التدريب الإعدادية في معهد الإدارة العامة بالرياض والذين قضوا عامين في التدريب و(١٢١) رئيساً من رؤساءهم المباشرين ،وكان المنهج المستخدم في هذه الدراسة المنهج الكمي والمسح الاجتماعي . ولقد توصل الباحث لعدة نتائج من أهمها أنه يتم توزيع خريجي البرامج الإعدادية بواسطة الديوان العام للخدمة المدنية ، وتؤيد النتائج جزئياً الفرض الذي ينص على أن مناهج برامج التدريب الإعدادية تزود المتدربين بالمعرفة والمهارات ،وتؤيد الفرض الذي ينص بأن هيئة التدريس ببرامج التدريب الإعدادي فعّالة

تزود المتدربين بالمعرفة والمهارات ، وأن أساليب التدريب والوسائل السمعية والبصرية المستخدمة ليست فعّالة في تزويد المتدربين بالمعرفة والمهارات .

(٣) دراسة (إدريس ، ١٤٠٥هـ)

بعنوان "احتياجات التنمية للقوى العاملة ونظام التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية" . وهدفت إلى إضافة شيء للتراث العلمي في مجال تخطيط القوى العاملة من خلال إثبات التكاثر في الاحتياجات الإجمالية للقوى العاملة ، والنسب العالية للعمالة خلال خطط التنمية الأولى والثانية والثالثة ، ثم إيجاد الحل للمشكلة في ضوء النتائج ، وهي دراسة نظرية . ومن أهم نتائجها ما يلي : أثبتت الدراسة صحة نسب التكاثر في الاحتياجات الإجمالية للقوى العاملة خلال خطط التنمية الأولى والثانية والثالثة ، وأن التعليم العام والعالي لو تم ترشيده كما ينبغي وإعداد وتأهيل القوى البشرية بالقدر المطلوب وفي المجالات المطلوبة لأمكن تأمين احتياجات التنمية للقوى العاملة ، وبالتالي الاستغناء عن العمالة الأجنبية أو جزء منهم . وأوصت الدراسة بعمل دراسة شاملة ومستمرة تهدف إلى ترشيد مسيرة التدريب في معهد الإدارة العامة ، ومتابعة دراسة الخريجين منه بهدف تحقيق الارتباط بين بيئة التدريب وبيئة العمل ليتحقق الهدف المنشود .

(٤) دراسة (الشيباني – ١٤٠٧هـ)

بعنوان " الاحتياجات التدريبية لرجل الأمن بالمملكة العربية السعودية " . وهدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لرجل الأمن بالرياض، و تصميم برنامج تدريبي مقترح لرجل الأمن في المملكة على ضوء نتائج الدراسة ، و اقتراح بعض الأساليب التي يمكن أن تؤدي لتحسين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لرجل الأمن . أما عينة الدراسة فكانت ممثلة لمستويات مختلفة في قطاعات قوى الأمن الداخلي من مديرين ورؤساء وضباط إدارات ومشرفين وبلغ عدد الاستمارات (١١٢) استمارة . واتبع الباحث أسلوب نظري وأسلوب ميداني باستخدام الاستبانة . وكان من أهم نتائجها أن التدريب الأمني يعتبر من أهم

مجالات تطوير الأداء لرجل الأمن ، وتوصلت الدراسة لإبراز المشكلات التنظيمية التي يقابلها رجل الأمن وهي المشكلات الإدارية كإجراءات العمل .

(٥) دراسة (الشهري – ١٤٠٩هـ)

بعنوان " دور التدريب في تنمية مهارات رجال الأمن في المملكة العربية السعودية " . وهدفت إلى الوقوف على تأثير التدريب على رجال الأمن وقدرته على تنمية مهاراتهم وإكسابهم معارف وعلوم جديدة ، والوقوف على المشكلات التي تصادف الجهود التدريبية للبرامج الأمنية . وكانت عينة الدراسة المدربين والمتدربين بالمعهد الثقافي بالرياض . واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لجمع المعلومات . ومن أهم نتائجها عدم شمول التدريب لجميع فئات رجال الأمن ، ووجود مشاكل تحد من تحقيق التدريب لأهدافه ، منها ما يتعلق بالمنهج ، ومنها ما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس والمتدربين ومساعدات التدريب ، وأكدت الدراسة على ضرورة تطوير التدريب على ضوء الأساليب الحديثة.

(٦) دراسة (الغامدي – ١٤١٠هـ)

بعنوان " دور التدريب في رفع كفاية ضباط الدفاع المدني " . وقد هدفت إلى إبراز الفروق الجوهرية بين من حصل على الدورة التأهيلية من ضباط الدفاع المدني ومن لم يحصل عليها في مجال تفهمهم لمهام وواجبات الدفاع المدني . وشملت عينة الدراسة خمسين ضابطاً من المجموعة الضابطة وخمسين ضابطاً من المجموعة التجريبية . واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي المقارن على مجموعتين الأولى ضابطة والأخرى تجريبية . وتوصلت لعدة نتائج من أهمها وجود الخبرة العملية بديلاً عن الدورة التأهيلية ، و ضعف برنامج الدورة التأهيلية للضباط في قطاع الدفاع المدني .

(٧) دراسة (مرشد – ١٤١٠هـ)

بعنوان " نظام التدريب الإداري في الاتصالات السعودية بالمنطقة الغربية " . وقد هدفت لعدة أهداف من أهمها : دراسة وتحليل نظام التدريب الحالي بالاتصالات السعودية ، ودراسة معوقات التدريب المقننة لنظام التدريب ،والتعرف على الصعوبات التي تواجه نظام

التدريب . و شملت عينة الدراسة (١٤١) فرداً من العاملين المستفيدين من التدريب والقائمين على التدريب بمعهد الاتصالات بجدة . وكان منهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي : عدم وفاء البرامج التدريبية المتاحة بالاحتياجات التدريبية للعاملين ، وضعف علاقات المهارات المكتسبة من البرامج التدريبية بمتطلبات العمل ، ووجود قصور في مدخلات النظام التدريبي وفي عملياته ، وكذلك في متابعة المتدربين وتقويمهم بعد رجوعهم لأعمالهم .

(٨) دراسة (نشار – ١٤١١هـ)

بعنوان" تحديد احتياجات التدريب الإداري- دراسة ميدانية في الخطوط السعودية بجدة " وحاولت الوصول لمجموعة من الأهداف من أهمها : الوقوف على ما إذا كان التخطيط للتدريب مبنياً على قياس الاحتياجات التدريبية الفعلية والواقعية أم لا ، وتوضيح كيف تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، و شرح إمكانية الاستفادة من الأساليب العلمية في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية . وقد شملت عينة الدراسة (٤١٤)فرداً من مختلف المستويات الإدارية . واستخدم الباحث المنهج الوصفي . وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها : ترى نسبة كبيرة أن ضعف قدرة الرئيس على تنمية المرؤوسين مؤشر على حاجة التدريب ، وعدم الاعتماد على التدريب كوسيلة يعتبر في حد ذاته حاجة للتدريب ، وعدم وجود المختصين في تحليل العمل وتحليل النظم ، وعدم الاعتماد على التقارير الخاصة بالتكاليف والصيانة وإصابات العمل والحوادث في تحديد الاحتياجات التدريبية .

(٩) دراسة (التركي – ١٤١٣هـ)

بعنوان " أثر التدريب في تنمية القوى البشرية . دراسة تطبيقية على العاملين المدنيين بالحرس الوطني" . وقد هدفت إلى عدة أهداف من أهمها : تقنين أثر التدريب في تنمية

القوى البشرية بالنسبة للعاملين المدنيين بالحرس الوطني ، وإبـراز دور التـدريب في تحقيـق الإحلال البشري على أساس من الكفاءة والفاعلية لـشغل الوظـائف الرئيـسة في الـسلم الإداري في قطاعاتهم ، والاستفادة مـن هـذا التقـنين في تطـوير سياسـة التـدريب الحاليـة ، وتنميـة المهارات الخاصة بالموظف . أما عينة الدراسة فقد شملـت (١٢٠) مـديراً و(١٢٠) موظفـاً مـن العاملين المدنيين بالحرس الوطني . وكان منهج الدراسة المنهج الوصفي التقييمي . ومن أبـرز نتائج الدراسة ما يلي : أن التدريب مـن أهـم الوظـائف الـتي تخـدم مـصلحة العمـل بـصورة مباشرة ، وأن الإدارة التي يعمل بها الموظف أقدر من غيرها على تحديد احتياجاتها الفعليـة من المهارات التي يلزم توفرها ، وأن للتدريب أثر إيجابي في تغيير أداء الموظـف ، وأن هنـاك مشاكل تواجه الموظفين بعد التدريب .

(١٠) دراسة (عبدالدائم – ١٤١٣هـ)

بعنوان " الاحتياجات التدريبية لأفراد سلاح حرس الحدود" . وقد هدفت إلى تـسليط الـضوء على واقع البرامج التدريبية والتوصل إلى وضع إطار تصوري للاحتياجـات التدريبيـة لأفـراد حرس الحدود . وقد شملـت عينـة الدراسـة (٢٠٠)فـرداً مـن الأفـراد العـاملين في وحـدات ميدانية بالمنطقة الشمالية الغربيـة و(١٠٠) مـسئولاً مـن المـسئولين عـن تحديـد الاحتياجـات التدريبية. وكان منهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلـي والاسـتبانة أداة لجمـع المعلومـات . ومن أهم نتائج الدراسة: عدم اهتمام المسئولين عن تحديد الاحتياجات التدريبيـة بدقـة، وأن أثر البرامج التدريبية لأفراد العينة هو الحصول على مكافآت مالية أثناء التـدريب وتحـسين المستوى الوظيفي في حين أن تنمية المعارف والمهارات الوظيفيـة والمـساعدة في الترقيـة وزيـادة الأجور كانت في نهاية الترتيب.

(١١) دراسة (إسماعيل – ١٤١٣هـ)

بعنـوان" تخطـيط التـدريب التربـوي أثنـاء الخدمـة في الجمهوريـة اليمنيـة" . وهـدفت إلى التعـرف علـى واقـع تخطـيط التـدريب أثنـاء الخدمـة في الجمهوريـة اليمنيـة والإفـادة مـن

الاتجاهات العالمية السائدة في وضع صورة مستقبلية لتخطيط التدريب التربوي للمعلمين والقيادات التربوية أثناء الخدمة بما يلائم الواقع اليمني ، وأن يتلافى أوجه القصور المختلفة ، ويلبي الاحتياجات التدريبية الكمية والكيفية . وكانت عينة الدراسة عبارة عن الوثائق والتقارير الرسمية والكتب والمراجع العلمية . واستخدم الباحث التحليل الوثائقي منهجاً للدراسة . وتوصل لعدة نتائج من أهمها ما يلي : أن تنفيذ البرامج التدريبية يكتنفها بعض المشاكل والصعوبات أثناء العمل الميداني ، ولم تكن الأهداف التدريبية للبرامج المنفذة المستوحاة من الميدان ملبية لاحتياجات التدريب ، ونقص توافر المدربين المؤهلين مهنياً وأكاديمياً ، وقلة المهارات المتخصصة الحديثة وكذا المهارات الإدارية لدى المدربين .وكذلك عدم توافر الكوادر القيادية المؤهلة للتدريب التربوي أثناء الخدمة لتغطية أوجه الاحتياجات التدريبية .

(١٣) دراسة (المطوع – ١٤١٣هـ)

بعنوان " أثر التدريب الإداري في رفع الكفاءة الإنتاجية – دراسة ميدانية بالتطبيق على موظفي إمارة منطقة الرياض " . وقد هدفت إلى معرفة السلبيات التي أدت لبعض الضعف والخلل في الإجراءات المستخدمة في إمارة الرياض ، وإبراز أثر التدريب وأهميته كعنصر أساسي وفعال في تنمية مهارات وقدرات الموظفين وسلوكهم والرفع من مستوى أدائهم. وقد شملت عينة الدراسة (١٦٩) شخصاً يمثلون موظفي ديوان الخدمة بإمارة منطقة الرياض ، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والكمي . وكان من أهم نتائجها : أن هناك عددا من الصعوبات التي كان لها الأثر الواضح في خفض الإنتاجية وتتمثل في (عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب – التسيب الوظيفي – التدريب غير كاف – انعدام الحوافز) ، و أظهرت الدراسة وجود بعض العوامل التي قللت من الكفاءة الإنتاجية بالإمارة وهي (عدم الترقية في الوقت المحدد – عدم وجود حوافز تشجيعية) ، وكذلك أظهرت الدراسة عيوباً للتدريب الحالي تتمثل في (قصر مدة التدريب– عدم وجود جانب تطبيقي– النظر للتدريب كوسيلة للترقية– عدم تقييم التدريب – اختلاف التدريب عن طبيعة العمل)

(١٣) دراسة (الهندي – ١٤١٤هـ)

بعنوان " واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية " وقد هدفت إلى التعرف على واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية والمشكلات التي تواجهها . وشملت عينة الدراسة مسئولي التدريب في المؤسسات العامة ، واستخدمت منهجي البحث المكتبي ، والبحث الميداني ، وكانت الاستبانة أداة لجمع المعلومات ، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي : عدم كفاية الاعتمادات المالية لبند التدريب ، وعدم اهتمام المتدربين بالتدريب وذلك بالانسحاب من الدورة التدريبية أو كثرة الغياب أو رفض التدريب بسبب عدم الرغبة في الانتقال من المدن التي يقيمون فيها ، وكذلك عدم اقتناع بعض الموظفين بأهمية التدريب ومردوده الإيجابي ، وإلغاء بعض جهات التدريب بعض البرامج التدريبية بحجة عدم اكتمال العدد المناسب للدورة ، وعدم وجود برامج تدريبية تناسب بعض التخصصات الدقيقة، والتوجه نحو المركزية فيما يتعلق بصلاحية الموافقة على التدريب

(١٤) دراسة (آل نمشة – ١٤١٥هـ)

بعنوان " أثر البرامج التدريبية في رفع مستوى أداء المتدربين في المعاهد الأمنية" وهدفت إلى معرفة أثر برامج التدريب في معهد حرس الحدود بالرياض في رفع مستوى أداء المتدربين ومدى تحقيق تلك البرامج للأهداف المرجوة منها .وشملت عينة الدراسة (١٦٧)متدرباً من المتدربين الملتحقين بدورات مختلفة في المعهد، و(١٦٧ رئيساً) من رؤسائهم المباشرين ، و(٧٥) خمسة وسبعين مدرباً من المدربين العاملين . واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة أداةً لجمع المعلومات . ومن أبرز نتائجها وجود قصور في عملية تنفيذ برامج التدريب، وكذلك انخفاض التجانس في المستوى التعليمي بين المتدربين ، ووجود قصور في تحديد الاحتياجات التدريبية وهي لا تعتمد على الأساليب العلمية .

(١٥) دراسة (الخرابشة ، ١٤١٦هـ)

بعنوان " الاستثمار في رأس المال البشري : التعليم والتدريب في الأردن ١٩٧٢ ـ ١٩٩٤م " . وهدفت إلى تحليل الآثار الاقتصادية للاستثمار في رأس المال البشري على التغيرات

الاقتصادية المختلفة مع التركيز على رأس المال المستثمر في التعليم والتدريب ،وقد اعتمدت على المنهج الوصفي لجمع المعلومات ثم تحليلها قياسياً للوصول إلى النتائج التي من أهمها : أدت زيادة الإنفاق على التعليم في الأردن إلى زيادة الدخل القومي ، وزيادة النمو الاقتصادي ، كما لعب الإنفاق على التعليم دوراً بارزاً في إعادة تشكيل خبرة وكفاءة العاملين وإنتاجيتهم ، وأن للبرامج التدريبية المتخصصة والمتقدمة التي تقدمها المؤسسات العامة في الأردن دور في تنمية الكوادر البشرية بشكل كبير يؤثر على كفاءة وإنتاجية الأفراد العاملين والمتدربين .

(١٦) دراسة (أمة اللطيف شيبان ، ١٩٩٥م)

بعنوان " واقع التدريب الداخلي بالأجهزة الحكومية بسلطنة عُمان" . وقد هدفت بشكل عام إلى الوقوف على واقع التدريب الداخلي بالأجهزة الحكومية بسلطنة عمان ، وتحديد مقومات هذا النشاط، تخطيطاً ، وتنفيذاً ، ومتابعة ، وتحديد المشكلات والصعوبات التي تواجه هذا النشاط أو تحد منه . وتمثلت عينة الدراسة في وحدات الجهاز الإداري للدولة وبلغ عدد الأجهزة الحكومية (٥٤) أربع وخمسون جهة حكومية وزعت عليها (٥٤) أربع وخمسون استمارة استقصاء ، واستخدمت الباحثة البحث المكتبي والميداني . وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : التباين الكبير في تنظيم نشاط التدريب بالأجهزة الحكومية المختلفة، ومحدودية عدد العاملين في أجهزة التدريب ، والتفاوت بين الجهات الحكومية في استخدام وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية، وانتشار التدريب الداخلي بالأجهزة الحكومية ، واعتماد أغلب الجهات على التدريب قصير المدى ، ومواجهة التدريب الداخلي للعديد من الصعوبات .

(١٧) دراسة (مركز تطوير التعليم التابع للأمم المتحدة - ١٤١٩هـ)

بعنوان " التعليم والتدريب في التسعينات . متطلبات واستراتيجيات الدول النامية " وقد هدفت إلى تقييم حاجات التعليم والتدريب في الدول النامية خلال العقد القادم والدور الذي

يمكن أن تلعبه المساعدة الفنية والدعم الدولي في التطرق للمشكلات الرئيسية . ولتقييم تلك الاحتياجات أتبعت الدراسة أسلوبين أولهما تمثل في دعوة جماعة من الخبراء الفنيين لتحليل الواقع الراهن والتنبؤ بالحاجات المستقبلية ، وقد طلب هؤلاء الخبراء من زملائهم في وكالات متعلقة بمنح الموارد المالية مثل البنك الدولي ، ومنظمة العمل الدولية ، واليونسكو (منظمة التربية والثقافة التابعة للأمم المتحدة) المساهمة بمقترحاتهم . والأسلوب الثاني أعتمد على أجراء خطة مسح باستخدام استبانتين ، إحداهما لاستكشاف قضايا التعليم ، والأخرى لاستكشاف قضايا التدريب والتعرف بمشكلاتهما والأخذ في الاعتبار السياسة البديلة وذلك للحاجات المستقبلية للتعاون التقني العالمي في التعليم والتدريب . وقد تم إرسال الاستبانات لخبراء السياسة والتخطيط ومحترفي مهنة التعليم في (٤٥) خمس وأربعين دولة ، وقد كانت نسبة الاستجابة في مجال التدريب (٤١٪) من الدول المتقدمة و (١٤٪) من أوروبا و(٤٥٪) من الدول النامية ، وقد وزعت البيانات على أربع مجموعات هي : مؤسسات حكومية ، وغير حكومية ، والدول الخاصة الأقل نمواً ، والدول العامة الأكثر نمواً . وكان من أهم نتائج الدراسة في مجال التدريب ما يلي : النظر بمدى واسع للاستراتيجية والطرق التدريبية فيما يتعلق بصلتها بحاجات الدول النامية لتحقيق تدريب نوعي ذا جدوى ، وأن أفضل أداة لنجاح طريقة تدريبية تعتمد إلى حد كبير على الوضع العام للدولة تتمثل في توفير برامج لإعداد الشباب قبل توظيفهم تركز على المهارات العامة والأساسية للشباب والتدريب أثناء الخدمة وبرامج إعادة تدريب العمال ، كما يجب الاهتمام بطرق تخطيط القوى العاملة لتوجيه جهود مصممي أنشطة التدريب، وأن التدريب المحلي وأسلوب حل المشكلات الفنية وتحليلها من الأشكال الأكثر فائدة للمساعدة الفنية على المدى القصير .

(١٨) دراسة (الأنصاري – ١٤٢٠هـ)

بعنوان " التدريب الأهلي بين دينامية البرامج ومتغيرات حاجة السوق " وهدفت إلى طرح رؤية مستقبلية لدينامية برامج التدريب الأهلي بالمملكة لتتوافق مع متغيرات سوق العمل

واستيفاء متطلباته من خلال الكشف عن واقع التدريب الأهلي بالمملكة من حيث الإشراف والبرامج التدريبية ،والكشف عن متغيرات السوق ،والمدى الذي تعمل برامج التدريب الأهلي بوضعها الراهن على سد احتياجاته ، والكشف عن الفجوة القائمة بين الوضع الراهن لهذه البرامج وحاجة السوق . وهي دراسة نظرية اعتمدت على التحليل الوصفي للأدبيات العلمية ومن أهم نتائجها :

أن البرامج الحالية لمراكز ومعاهد التدريب الأهلي في المملكة لا تستوفي حاجة سوق العمل ، و لا تتسم بالدينامية لملاحقة التغيرات في سوق العمل،ولا تغطي عملية التأهيل المهني، والواقع يفرض تبني رؤية مستقبلية يواجه بها التدريب الأهلي تحديات ومتغيرات سوق العمل ،حيث ينبغي بناء البرامج التدريبية الأهلية المناسبة .

(١٩) دراسة (الرفاعي ، ٢٠٠٠م)

بعنوان " اثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت " .

وهدفت إلى الوقوف على مدى الأثر الذي تتركه الدورات التدريبية لدى المتدربين ، وكذلك مدى التغيرات التي تطرأ على أوضاعهم الوظيفية المختلفة . وشملت العينة الموظفين الذين تم اشتراكهم في دورتين تدريبية على الأقل، واتبع الباحث أسلوب المعاينة .

ومن أبرز نتائجها أن التدريب أثناء الخدمة له أكبر الأثر في تحسين الأداء الوظيفي ، وأن الاشتراك المستمر في الدورات التدريبية يؤثر إيجاباً على كفاءة المتدرب ، وأن حصيلة التدريب على الاستقرار الوظيفي كانت كالتالي : الغالبية العظمى رغبوا في استمرارهم في عملهم الحالي ، والأقلية رغبوا في ترك العمل لإحساسهم بأن مواهبهم الوظيفية بعد التدريب تسمح لهم بشغل وظائف أعلى سواء في الوضع الوظيفي أو الراتب .

(٢٠) دراسة(آل خنين – ١٤٢٤هـ)

بعنوان " المحكمة في القضاء الإسلامي والتنظيم القضائي السعودي" . وهدفت لعدة أهداف من أهمها معرفة المراد بالمحكمة ، ومعرفة الأمكنة التي يقضى فيها وكونها معدة للتقاضي أم لا

، ومعرفة ترتيب دخول الخصوم على القاضي في المحكمة ، ومعرفة آداب دخول الخصمين للمحكمة وجلوسهما أثناء المحاكمة ، ومعرفة مواعيد جلسات التقاضي . أما عينة الدراسة فكانت الكتب والمراجع العلمية . واستخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي . وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها خصوبة الفقه الإسلامي وهو يعد بحق مرجعاً أساساً للأحكام والأنظمة ، وأن المراد بالمحكمة: المكان المعد لجلوس القاضي عند نظر الأقضية والفصل فيها ، و تبيين الفقه الإسلامي أوصاف المحكمة ومجلس القضاء بأن يكون فسيحاً، متوسطاً البلد وبارزاً ، مريحاً ، نيراً هوياً ، مشتملاً على المرافق التي يُحتاج إليها ، لائقاً بوظيفة القضاء ، ومعرفته بأمكنة يقضى فيها وهي معدة للتقاضي كالمحكمة، ودار العدل . وأمكنة يقضى فيها وهي ليست معدة للتقاضي كالمساجد والمدارس، وأن لتحديد جلسات التقاضي في المحكمة آداب منها اتخاذ دفتر للمواعيد ، ترتيب الجلسات حسب السبق إلى القاضي ، مراعاة الوقت المناسب لإنجاز القاضي والرفق بالخصوم ، عدم إكثار القاضي من الجلسات فوق طاقته ، إعداد قوائم بأسماء الخصوم حسب مواعيدهم عند حضورهم للتقاضي .

(ب) دراسات أجنبية :

(١) دراسة (جولدستين وفراسير – ١٩٨٥م)

بعنوان " التدريب لجيل أعمال الكمبيوتر" . وهدفت إلى تحديد علاقة واقع التدريب بأعمال الكمبيوتر واحتياجات العمال في سوق عمل الولايات المتحدة إلى التدريب على الكمبيوتر، وحددت الدراسة (١٤٠) وظيفة مدنية في الولايات المتحدة تتعامل بصورة أو بأخرى مع الكمبيوتر خلال عام ١٩٨٢م ، وقدرت الدراسة عدد العاملين في هذه الوظائف بما يقارب (٣٠) ثلاثين مليون عامل منهم (١٢) اثني عشر مليون يستخدموا الكمبيوتر فعلاً ، وقدر عدد (٣٠٪) من العمال المدنيين في الولايات المتحدة يعملون في وظائف تستخدم الكمبيوتر. ولعل من أهم ما توصلت إليه الدراسة في مجال علاقة التدريب بأعمال الكمبيوتر أن أغلب من يتدربون على استخدام الكمبيوتر حالياً (عام ١٩٨٢م) لا يحصلون على ذلك في المدرسة ولكن في مواقع العمل ، باستثناء (٢-٣٪) من العاملين الذين يحتاجون لتدريب مكثف على

الكمبيوتر والمتخصصين في الكمبيوتر والذين يحصلون على ذلك كجزء من التدريب الجامعي ، أما المستقبل فأكدت الدراسة على أن هناك مميزات كبيرة في استمرار عملية التدريب في موقع العمل واعتبارها الصورة الرئيسية لإعداد العاملين لأعمال الكمبيوتر التي لا تتطلب مهارات مكثفة في البرمجة .

(٣) دراسة (القباني - ١٩٨٩م)

بعنوان " تحديد الاحتياجات التدريبية أثناء الخدمة في المملكة العربية السعودية الحاضر والمستقبل " . وقد هدفت إلى التعرف على الوضع الراهن لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ، والتعرف على الوضع الراهن للأجهزة الحكومية في المملكة ، وكذلك التعرف على مدى إمكانية تطبيق بعض الأساليب والطرق المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية على الواقع التنظيمي في المملكة. وشملت عينة الدراسة أ- صانعي القرار ومدربي معهد الإدارة العامة ، ب - مديري التدريب في الأجهزة الحكومية ، ج - القيادة الإدارية والموظفين في الأجهزة الحكومية . واستخدم الباحث أداتين هما المقابلة مع الفئات أ ، ب والاستبانة مع الفئة ج ، وكان من أهم نتائجها عدم الرضا العام فيما يتعلق بواقع تقييم الاحتياجات التدريبية ، والتركيز على إجراءات الترشيح للتدريب كنقطة الاهتمام بدل من التحديد الفعلي للاحتياجات التدريبية ، وغياب مبدأ تحديد الاحتياجات التدريبية المبني على الأداء ، وأن الدور محدود وسلبي في تقييم الاحتياجات التدريبية بطريقة منهجية من قبل وحدات التدريب الحكومية ، وضعف الشعور بالمسئولية المشتركة لإيجاد إجراءات محددة وواضحة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية ، وقصور مفهوم التدريب باعتباره عملية تتعلق بالوظيفة عوضاً عن كونها تتعلق باحتياجات تطوير الفرد، و الرغبة في وحدات تدريب أكثر قدرة وفعالية.

(٣) دراسة (كانريك، ج. فردريك، وكريستانيز، دانيل ، ١٩٩٠م)

بعنوان " توظيف التكنولوجيا التعليمية في منظمات تدريب الكبار " .

وقد هدفت إلى تقويم برامج التدريب التي تقدمها أفضل منظمات التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية ومقومات نجاح وتميز هذه المنظمات في تقديم التدريب ، والتعرف على المبررات التي أدت إلى تبني وتوظيف وسائط التكنولوجيا المتنوعة . وقد تضمنت الدراسة المحاور التالية : تحليل المشكلات المرتبطة بالتدريب ، والتوجهات الحديثة لمنظمات التدريب والكمبيوتر والأشكال الأخرى للتكنولوجيا التعليمية ، وإدارة وتطوير برامج التدريب ، وتقويم ومراجعة برامج التدريب ، والتسهيلات المادية المطلوبة في برامج التدريب

وقد توصلت الدراسة لبعض النتائج من أهمها ما يلي : اهتمام معظم منظمات التدريب بتحليل وتقويم الحاجات التدريبية المتنوعة ، والتي تساعد في اختيار وسائط ووسائل التدريب ، وأن هناك توجه نحو تفريد التدريب باستخدام الكمبيوتر ، واعتبار التعليم عن بعد أحد البدائل المتاحة له .

التعليق على الدراسات السابقة

يستنتج الباحث من خلال استعراضه للدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية بعض أوجه الاتفاق أو الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وهذا ما يمكن إبرازه فيما يلي:

من حيث موضوعاتها وإجراءاتها :

(١) تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من الشيباني (١٤٠٧هـ)، وعبدالدائم(١٤١٢هـ) ، ونشار(١٤١١هـ) ، والقباني(١٩٨٩م) في أنها تناولت مرحلة مهمة من مراحل التدريب ألا وهي مرحلة " تحديد الاحتياجات التدريبية " . إلا أنها تختلف عنها وعن جميع الدراسات السابقة في الفئة المستهدفة من الدراسة حيث ركزت هذه الدراسة على موظفي المحاكم الشرعية بمدينة مكة المكرمة .

(٢) تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من المطوع(١٤١٣هـ) ، والشقاوي (١٤١٠٥هـ)، والشهري (١٤٠٩هـ)، والهندي(١٤١٤هـ) ،والرفاعي(٢٠٠٠م) في اشتمال عينة الدراسة

على المجتمع الأصلي للدراسة ، بينما تختلف عن بقية الدراسات الأخرى في كون عينة الدراسة لا تشتمل على المجتمع الأصلي .

(٣) ومن حيث المنهج تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة حيث استخدمت المنهج الوصفي المسحي ، إلا أنها استخدمت إضافة إلى ذلك المنهج التاريخي .

(٤) تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من الهندي (١٤١٤هـ)، والشيباني(١٤٠٧هـ) ، والمطوع(١٤١٣هـ)،وعبد الدائم(١٤١٢هـ) ، والشهري(١٤٠٩هـ) ، وآل نمشة(١٤١٥هـ) ، وأمة اللطيف شيبان(١٩٩٥م) في استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات ،إلا أنها تختلف عن بقية الدراسات كون تلك الدراسات استخدمت أدوات غير الاستبانة. مع العلم أنها قد اتفقت مع دراسة القباني(١٩٨٩م) في استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات واختلفت كون تلك الدراسة استخدمت أيضاً المقابلة .

من حيث زمان ومكان الدراسة :

(١) تختلف الدراسة الحالية عن كل الدراسات السابقة من حيث الحدود الزمانية لها حيث أن جميع الدراسات السابقة كانت من عام ١٤٢٤هـ فما قبل بينما الدراسة الحالية كانت عام ١٤٢٥هـ .

(٢) تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في مكان الدراسة (داخل المملكة) ، لكنها تختلف عن دراسة كل من القباني(١٩٨٩م) ، وأمة اللطيف شيبان(١٩٩٥م) ، والرفاعي(٢٠٠٠م) ، والخرابشة(١٤١٦هـ) ، وإسماعيل(١٤١٣هـ) ، وكانريك وكريستانيز (١٩٩٠م) ، وجولدستين وفراسير (١٩٨٥م) كون مكان الدراسة (خارج المملكة)

الفوائد التي خرجت بها الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

لقد استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة عدة فوائد لعل من أهمها ما يلي :

(١) وضع الإطار النظري للدراسة وذلك من خلال :

أ – الاستفادة بطريقة مباشرة من تلك الدراسات .

ب– أو الاستفادة بطريقة غير مباشرة وذلك من خلال الرجوع إلى بعض المراجع التي استندت عليها تلك الدراسات .

(٢) اختيار المنهج الملائم للدراسة ، وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة .

(٣) تحديد مجالات الدراسة ، وتصميم أداة الدراسة " الاستبانة " ومفرداتها.

(٤) تلمس بعض الإيجابيات للاستفادة منها .

الفصل الثالث

الإجـراءات المنـهجيــة للدراسة الميدانيــة

الفصل الثالث

الإجراءات المنـهجية للدراسة الميدانـية

تناول الباحث في هذا الفصل تصميم إجراءات الدراسة الميدانية وذلك مـن خـلال تحديـد الإجراءات المنهجية للدراسـة ، ومجتمعهـا، وبنـاء أداة الدراسـة ، وكـذلك بيـان الأسـاليب الإحـصائية الـتي اسـتخدمها في معالجـة اسـتجابات مجتمـع الدراسـة للإجابـة عـن أسـئلة الدراسة. حيث تعتبر إجراءات الدراسة من الأمور المهمة في البحـث العلمـي كمـا ذكـر ذلـك العساف (١٤١٦هـ) بقوله إنها " تعد من أهم خطوات إعداد البحث لأنهـا أكثـر مـا يُرجـع إليه من قبل مقوم البحث من جانب وهي الأساس في قيمة البحث من جانب آخر " . ص٨٩

ويستعرض الباحث هذا الفصل وفق المحاور التالية :

أولاً : منـهـج الـدراسـة

لكل دراسة طبيعتها وأهدافها ومجالها وأسئلتها التي تسعى للإجابة عليها . وفي ضـوء طبيعة هذه الدراسة وأهدافها ومجالها وأسئلتها التي سوف يـسعى الباحـث للإجابـة عليهـا فقـد تم اسـتخدام المـنهج الوصـفي المـسحي حيـث يـشير إليـه أبـو سـليمان (١٩٩٢ م) بقوله " المنهج الوصفي موضوعه الوصف والتفسير ، والتحليل في العلوم الإنسانية ، ولمـا هـو كائن من الأحداث التي وقعت لملاحظتها ، ووصفها وتحليلها ، والتأثيرات المتوقعـة ، كمـا يصف الأحداث الماضية وتأثيرها على الحاضر " .ص٣٣

وذكر عمر (١٤٠٣هـ) بأنه " لا يتوقف هذا المنهج عنـد حـد وصـف الظـاهرة ،بـل يمتـد إلى ثبوت المعلومات وتحليلها والربط بين مدلولاتها بقصد الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهـم الواقع وتطويره " .ص ١١٩

وكذلك تم استخدام المنهج التاريخي حيث يـشير عبيـدات(٢٠٠٢م) إلى أن هـذا الأسـلوب " يدرس الظاهرة القديمة من خلال الرجوع إلى أصلها فيصفها ويسجل تطوراتها " .ص ٢٣٣

ثانياً : مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المحاكم الشرعية بمدينة مكة المكرمة الذين يشغلون وظائف على مراتب رسمية من المرتبة الأولى إلى المرتبة العاشرة . وقد بلغ عددهم (٢٤٥) مائتان وخمسة وأربعون موظفاً . ويوضح الجدول رقم (٢)مجتمع الدراسة الأصلي ومجتمع الدراسة الذين استخدمت إجاباتهم في التحليل الإحصائي .

جدول رقم (٢)

يبين توزيع مجتمع الدراسة الذين استخدمت إجاباتهم في التحليل الإحصائي

جهة العمل / الوصف	محكمة التمييز	المحكمة العامة	المحكمة الجزئية	المجموع	النسبة المئوية
مجتمع الدراسة الأصلي	٦٤	١٣٦	٤٥	٢٤٥	١٠٠٪
مجتمع الدراسة الذين استخدمت إجاباتهم في التحليل الإحصائي	٥٩	١٢٧	٤٣	٢٢٩	٩٣,٤٦٩٪

يتضح من الجدول رقم (٢) أن مجتمع الدراسة في فترة تطبيق الدراسة ـ الفصل الثاني عام ١٤٢٤هـ / ١٤٢٥هـ ـ تكون من (٢٤٥) مائتين وخمسة وأربعين موظفاً موزعين على المحاكم الشرعية الثلاث كالتالي :(٦٤) أربعة وستون موظفاً بمحكمة التمييز و (١٣٦) مائة وستة وثلاثون موظفاً بالمحكمة العامة و(٤٥) خمسة وأربعون موظفاً بالمحكمة الجزئية .

أما مجتمع الدراسة الذين استخدم الباحث إجاباتهم في التحليل الإحصائي فقد بلغ عددهم (٢٢٩)مائتان وتسعة وعشرون موظفاً يمثلون ما نسبته (٩٣,٤٦٩ ٪) من المجتمع الأصلي للدراسة . وذلك بناء على عدد الاستبانات المكتملة التي أعيدت للباحث .

وصف مجتمع الدراسة :

يعرض الباحث فيما يلي وصف مجتمع الدراسة الذين استخدمت إجاباتهم في التحليل الإحصائي وذلك تبعاً لمتغيرات الدراسة التالية :

(١) المؤهل العلمي (للمجيب)

جدول رقم (٣) يبين توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي للمجيب

م	المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
١	متوسط	٢٦	١١,٣ ٪
٢	ثانوي	١٠٠	٤٣,٧ ٪
٣	بكالوريوس	١٠٣	٤٥ ٪
المجموع		٢٢٩	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول رقم (٣) تنوع مجتمع الدراسة من حيث المؤهل العلمي،وقد كان أغلب مجتمع الدراسة ممن يحملون شهادة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (١٠٣) مائة وثلاثة من الموظفين يمثلون ما نسبته (٤٥ ٪) من مجتمع الدراسة ، يليهم من يحمل شهادة الثانوية العامة حيث بلغ عددهم (١٠٠) مائة موظف يمثلون ما نسبته (٤٣,٧ ٪) ، يليهم من يحمل الشهادة المتوسطة حيث بلغ عددهم (٢٦) ستة وعشرون موظفاً يمثلون ما نسبته (١١,٣ ٪) .

(٢) جهة عمل المجيب

جدول رقم (٤) يبين توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لجهة عمل المجيب

م	جهة العمل	التكرار	النسبة المئوية
١	محكمة التمييز	٥٩	٢٥,٨ ٪
٢	المحكمة العامة	١٢٧	٥٥,٤ ٪
٣	المحكمة الجزئية	٤٣	١٨,٨ ٪
المجموع		٢٢٩	١٠٠٪

يتضح من الجدول رقم (٤) أن مجتمع الدراسة موزع على ثلاث محاكم شرعية بمكة المكرمة معظمهم يعمل بالمحكمة العامة حيث بلغ عددهم (١٢٧) مائة وسبعة وعشرون موظفاً يمثلون ما نسبته (٥٥,٤ ٪)من مجتمع الدراسة ، يليهم الذين يعملون بمحكمة التمييز حيث بلغ عددهم (٥٩) تسعة وخمسون موظفاً يمثلون ما نسبته (٢٥,٨ ٪)، يليهم الذين يعملون بالمحكمة الجزئية حيث بلغ عددهم (٤٣) ثلاثة وأربعون موظفاً يمثلون ما نسبته (١٨,٨ ٪)

(٣) وظيفة المجيب

جدول رقم (٥) يبين توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لوظيفة لمجيب

م	الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
١	رئيس كتاب ضبط	٩	٣,٩ ٪
٢	كاتب ضبط	٩١	٣٩,٧ ٪
٣	كاتب سجل	٢٧	١١,٨ ٪
٤	كاتب	٤٥	١٩,٧ ٪
٥	محضر خصوم	١٠	٤,٤ ٪
٦	مساعد إداري	١٦	٧,٠ ٪
٧	مقدر شجاج	٤	١,٧ ٪
٨	ناسخ آلة	٦	٢,٦ ٪
٩	مستشار شرعي	٩	٣,٩ ٪
١٠	باحث شرعي	٥	٢,٢ ٪
١١	محرر	٣	١,٣ ٪
١٢	مأمور صرف	٢	٠,٩ ٪
١٣	أمين مستودع	٢	٠,٩ ٪
المجموع		٢٢٩	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول رقم (٥) أن مجتمع الدراسة يتكون من فئات مختلفة من الموظفين تبعاً لوظائفهم ،وأن أغلبهم ممن هم على وظيفة كاتب ضبط حيث بلغ عددهم (٩١) واحد وتسعون موظفاً يمثلون ما نسبته(٣٩,٧٪) من مجتمع الدراسة ، يليهم من هم على وظيفة كاتب حيث بلغ عددهم (٤٥) خمسة وأربعون موظفاً يمثلون ما نسبته(١٩,٧٪) ، يليهم من هم على وظيفة كاتب سجل حيث بلغ عددهم (٢٧) سبعة وعشرون موظفاً يمثلون ما نسبته(١١,٨ ٪) ، يليهم من هم على وظيفة مساعد إداري حيث بلغ عددهم (١٦) ستة عشر موظفاً يمثلون ما نسبته(٧ ٪) ،يليهم من هم على وظيفة محضر خصوم حيث بلغ عددهم(١٠) عشرة موظفين يمثلون ما نسبته(٤,٤ ٪) ،يليهم من هم على وظيفة رئيس كتاب ضبط حيث بلغ

عددهم (٩) تسعة موظفين يمثلون ما نسبته(٣,٩ ٪) ، ومن هم على وظيفة مستشار شرعي حيث بلغ عددهم (٩) تسعة موظفين أيضاً يمثلون ما نسبته(٣,٩٪) ، يليهم من هم على وظيفة ناسخ آلة حيث بلغ عددهم (٦) ستة موظفين يمثلون ما نسبته (٢,٦٪) ، يليهم من هم على وظيفة باحث شرعي حيث بلغ عددهم (٥) خمسة موظفين يمثلون ما نسبته(٢,٢ ٪) ، يليهم من هم على وظيفة مقدر شجاج حيث بلغ عددهم (٤) أربعة موظفين يمثلون ما نسبته(١,٧ ٪) ، يليهم من هم على وظيفة محرر حيث بلغ عددهم (٣) ثلاثة موظفين يمثلون ما نسبته(١,٣ ٪) ، يليهم من هم على وظيفة مأمور صرف حيث بلغ عددهم (٢) اثنان من الموظفين يمثلان ما نسبته(٠,٩ ٪) ، ومن هم على وظيفة أمين مستودع حيث بلغ عددهم (٢) اثنان من الموظفين يمثلان ما نسبته(٠,٩ ٪) من مجتمع الدراسة .

(٤) مرتبة المجيب

جدول رقم (٦) يبين توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمرتبة المجيب

م	المرتبة	التكرار	النسبة المئوية
١	من (٢ – ٤)	٨٤	٣٦,٧
٢	من (٥ – ٧)	١١٦	٥٠,٦
٣	من (٨ – ١٠)	٢٩	١٢,٧
المجموع		٢٢٩	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول رقم (٦) أن مجتمع الدراسة تكون من فئات مراتب مختلفة وقد كان أغلب مجتمع الدراسة ممن هم على الفئة الثانية من (٥ ـ ٧) حيث بلغ عددهم (١١٦) مائة وستة عشر موظفاً يمثلون ما نسبته (٥٠,٦ ٪) من مجتمع الدراسة ، ولعل السبب في ذلك يعود لكون هذه الفئة تجمع بين حصيلة المرقين من الموظفين الحاملين للمؤهلات دون البكالوريوس والمعينين بمؤهل البكالوريوس ، يليهم من هم على الفئة الأولى من (٢ ـ ٤) حيث بلغ عددهم (٨٤) أربعة وثمانون موظفاً يمثلون ما نسبته (٣٦,٧٪) ، يليهم من هم على الفئة الثالثة من (٨ ـ ١٠) حيث بلغ عددهم (٢٩) تسعة وعشرون موظفاً يمثلون ما نسبته (١٢,٧ ٪) .

(٥) عدد سنوات خدمة المجيب

جدول رقم (٧) يبين توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لعدد سنوات خدمة المجيب

م	سنوات الخدمة	المجموع	النسبة المئوية
١	أقل من ٥ سنوات	٧٩	٣٤,٥ ٪
٢	من ٥ - أقل من ١٠	٦٢	٢٧,١ ٪
٣	من ١٠ - أقل من ١٥	٣٩	١٧,٠ ٪
٤	من ١٥ فأكثر	٤٩	٢١,٤ ٪
المجموع		٢٢٩	١٠٠٪

يتضح من الجدول رقم (٧) أن مجتمع الدراسة يتكون من فئات مختلفة بالنسبة لعدد سنوات الخدمة معظمهم من الفئة الأولى (أقل من ٥ سنوات) حيث بلغ عددهم (٧٩) تسعة وسبعون موظفاً يمثلون ما نسبته (٣٤,٥ ٪) من مجتمع الدراسة ، يليهم الفئة الثانية (من ٥- أقل من ١٠ سنوات) حيث بلغ عددهم (٦٢) اثنان وستون موظفاً يمثلون ما نسبته (٢٧,١ ٪) ، يليهم الفئة الرابعة (من ١٥ سنة فأكثر) حيث بلغ عددهم (٤٩) تسعة وأربعون موظفاً يمثلون ما نسبته (٢١,٤ ٪) ، يليهم الفئة الثالثة (من ١٠ – أقل من ١٥ سنة) حيث بلغ عددهم (٣٩) تسعة وثلاثون موظفاً يمثلون ما نسبته (١٧ ٪) من مجتمع الدراسة .

ثالثاً : أداة الدراسة وتقنينها

أدوات البحث العلمي تختلف باختلاف موضوعاته وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة .

حيث ذكر عطية (١٩٩٦م) بأن " الاستبيان أداة لتجميع بيانات ذات صلة وثيقة في مشكلة بحثية معينة ، وذلك عن طريق ما يقرره المستجيبون في إجاباتهم على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان " . ص٢٨٦ .

وبين عبيدات وآخرون (٢٠٠٠م) بأن الاستقصاء " أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ". ص١٤٥

خطوات تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) :

مر تصميم أداة الدراسة بعدة خطوات حتى وصلت إلى صورتها النهائية التي قام الباحث بتطبيقها على مجتمع الدراسة وفيما يلي بيان لهذه الخطوات :

(١) تحديد العبارات المناسبة لكل مجال من مجالات الدراسة

حيث قام الباحث بتحديد العبارات المناسبة لكل مجال من مجالات الدراسة تبعاً لما يلي :

١ ـ تحديد البرامج التدريبية التي تقدم لموظفي المحاكم الشرعية من معهد الإدارة العامة وتحديد الأهداف من هذه البرامج .

٢ ـ تحديد الوظائف المناطة بموظفي المحاكم الشرعية وتحليل ما تحويه كل وظيفة من مهام وواجبات متعددة وذلك من خلال الرجوع للصلاحيات الممنوحة للوظيفة الواحدة وكذلك من خلال الملاحظات الشخصية من قبل الباحث .

٣ ـ الإطلاع على نماذج تقويم الأداء الوظيفي لموظفي المحاكم الشرعية .

٤ ـ ما استفاده الباحث خلال مراجعته للإطار النظري للدراسة .

٥ ـ الإطلاع على عدد كبير من الاستبانات التي تتعلق بالتدريب بوجه عام والاحتياجات التدريبية بوجه خاص .

ومن خلال ذلك قام الباحث بحصر شامل للاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية وإخراجها في عبارات موجزة وواضحة قدر الإمكان ثم قام بتصنيفها وترتيبها مراعياً في ذلك عدم التكرار والازدواجية ، وتوزيعها على مجالات الدراسة السبعة . وبعد ذلك تم عرضها على المشرف على الدراسة لإبداء ملاحظاته ، وعلى ضوء ذلك تم حذف بعض العبارات وتعديل البعض الآخر حتى أصبحت الاستبانة تحتوي في صورتها الأولية على مقدمة توضح الهدف الرئيس من الدراسة ، ثم المعلومات الأولية عن المجيب ، ثم عبارات الاستبانة موزعة على مجالات الدراسة المختلفة .

(٢) الصدق الظاهر للأداة (الاستبـانـة)

قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها شبه النهائية على (٢٥)خمسة وعشرين محكماً من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى وقضاة ومديري الإدارات بالمحاكم الشرعية وأعضاء هيئة التحقيق والإدعاء العام بمكة المكرمة – ملحق رقم (١) – ولم يعد منها سوى(١٦) ست عشرة استبانة وقد وضع الباحث أمام كل عبارة من عبارات الاستبانة ثلاث خيارات للمحكم من حيث مناسبة العبارة وصحة صياغتها وذيل كل مجال من مجالات الدراسة بوضع خانة لملاحظات المحكم وتوجيهاته . وكل ذلك للتعرف عل مدى مناسبة عبارات الاستبانة للمجالات التي أدرجت تحتها وكذلك سلامة صياغتها وشمولها لأبعاد الاستبانة .

(٣) نتائج التحكيم والتعديلات النهائية للأداة (الاستبـانـة)

بعد استرجاع الاستبانات من المحكمين قام الباحث باستخلاص نسب اتفاقهم على مناسبة العبارة الواحدة للمجال الذي أدرجت تحته أو عدم مناسبتها أو تعديلها ومن خلال ذلك وجد الباحث أن أغلب المحكمين قد اتفقوا على التعديلات التالية :

١ـ وضع جملة مفتاح لعبارات كل مجال من مجالات الدراسة .

٢ـ دمج بعض عبارات المجال الواحد المتكررة في عبارة واحدة ، وحذف بعض العبارات لعدم مناسبتها للمجال ، وتعديل البعض الآخر .

٣ ـ اختصار عدد عبارات كل مجال من مجالات الدراسة حتى تسهل الإجابة عليها بدقة .

(٤) الاستبـانـة في صورتها النهائية

بعد الإطلاع على ملاحظات محكمي الاستبانة تم إجراء التعديلات على عبارات الاستبانة حسب ما أتفق عليه المحكمون بنسبة (٧٥٪ فأكثر) للعبارة الواحدة، وتم الاقتصار على (٨)ثمان عبارات لكل مجال من مجالات الدراسة لتحري الدقة في الاستجابات

، ثم تم عرض الاستبانة على المشرف على الرسالة وأبدى مرئياته حول إخراج الاستبانة في صورتها النهائية – ملحق رقم (٢) – وقد تكونت من التالي :

- خطاب موجه إلى موظفي المحاكم الشرعية :

يحتوي على توضيح الهدف الرئيس من الدراسة وتطلع الباحث إلى التعاون معه لتحقيقه ، وان المعلومات التي سيدلون بها ستكون سرية ، ثم بيان التعليمات حول طريقة الإجابة الصحيحة .

- البيانات الشخصية للمجيب :

وتحدد خصائص مجتمع الدراسة من حيث المؤهل العلمي، جهة العمل ، الوظيفة ، المرتبة ، سنوات الخدمة،وذلك بهدف معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات الاستبانة تبعاً لهذه المتغيرات ، وذلك لإجابة السؤال السابع

- أبعاد الاستبانة ومجالاتها :

وقد تكونت من ستة مجالات يمثل كل مجال بعداً خاصاً للدراسة واحتوت هذه المجالات على (٤٨) ثمان وأربعين عبارة ، وقد كانت كما يلي :

(١) مجال العلاقات الإنسانية وتكون من (٨)ثمان عبارات . لإجابة السؤال الأول

(٢) مجال حل المشكلات وتكون من (٨) ثمان عبارات . لإجابة السؤال الثاني

(٣) مجال الاتصال الإداري وتكون من(٨) ثمان عبارات . لإجابة السؤال الثالث

(٤) مجال القيادة الإدارية وتكون من(٨) ثمان عبارات . لإجابة السؤال الرابع

(٥) مجال إدارة الوقت وتكون من (٨) ثمان عبارات . لإجابة السؤال الخامس

(٦) مجال الأداء الوظيفي وتكون من (٨) ثمان عبارات . لإجابة السؤال السادس

وتم وضع أمام كل عبارة من عبارات الاستبانة مقياس خماسي متدرج يبين استجابات مجتمع الدراسة حول درجة الاحتياج لكل عبارة من عبارات الاستبانة والتي تمثل كفاية

من الكفايات المقترحة التي يحتاجها موظفي المحاكم الشرعية كما يرى ذلك المجيب وكانت درجات هذا المقياس هي: (٥)كبيرة جداً (٤)كبيرة (٣)متوسطة (٢) قليلة (١) قليلة جداً

(٥) ثبات أداة الدراسة :

قام الباحث بحساب معدل ثبات الاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية ، وقد بلغ معدل ثبات الاستبانة (٠,٩٧٢٤) وهو معدل مرتفع وممتاز في الدراسات والبحوث الوصفية ويدل على ثبات أداة الدراسة ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (٨) :

جدول رقم (٨)

يبين نتائج ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية

م	مجالات الدراسة	معدل الثبات
١	العلاقات الإنسانية	٠,٨٥٤٢
٢	حل المشكلات	٠,٩٠١٢
٣	الاتصال الإداري	٠,٩١٤٧
٤	القيادة الإدارية	٠,٨٨٣٥
٥	إدارة الوقت	٠,٨٨١٩
٦	الأداء الوظيفي	٠,٨٠٩٢
الدرجة الكلية لجميع فقرات الاستبانة		٠,٩٧٢٤

توزيع الاستبانة وجمعها :

بعد أن اعتمدت الاستبانة في صورتها النهائية حصل الباحث على خطاب من عميد كلية التربية بجامعة أم القرى موجه لمدير عام فرع وزارة العدل بمنطقة مكة المكرمة المتضمن الطلب بتسهيل مهمة الباحث والسماح له بتطبيق الأداة الخاصة بالدراسة ملحق رقم (٥) وبناء على ذلك حصل الباحث على موافقة من مدير عام فرع وزارة العدل بمنطقة مكة المكرمة بالسماح له بتطبيق الأداة الخاصة بدراسته حيث قام بتوجيه ثلاثة خطابات لرؤساء المحاكم

الشرعية بمدينة مكة المكرمة يتضمن كل منها التوجيه بتسهيل مهمة الباحث والسماح له بتطبيق الأداة الخاصة بالدراسة كما يتضح من الملحق رقم (٦) وبعد ذلك قام الباحث بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة وتوضيح كيفية الإجابة عليها وذلك بمساعدة مديري الإدارات بتلك المحاكم موطن الدراسة وبعض الموظفين ، وبعد الفترة المناسبة تم جمع الاستبانات . ويتضح من الجدول رقم (٩) عدد الاستبانات الموزعة والمعادة والمفقودة وغير المكتملة والمكتملة والنسبة المئوية لكل منها .

جدول رقم (٩)

يبين عدد الاستبانات الموزعة والمعادة والمفقودة وغير المكتملة والمكتملة والنسب المئوية لكل منها

جهة العمل / عدد الاستبانات	محكمة التمييز	المحكمة العامة	المحكمة الجزئية	التكرار	النسبة المئوية
الموزعة	٦٤	١٣٦	٤٥	٢٤٥	١٠٠ ٪
المعادة	٦٠	١٢٩	٤٣	٢٣٢	٦٩٤ , ٩٤٪
المفقود ة	٤	٧	٢	١٣	٣٠٦ ,٥ ٪
المستبعدة	١	٢	صفر	٣	٢٢٤ , ١ ٪
المكتملة	٥٩	١٢٧	٤٣	٢٢٩	٤٦٩ ,٩٣ ٪

يتضح من الجدول رقم (٩) أن عدد الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة قد بلغ (٢٤٥) مائتان وخمس وأربعون استبانة ، بينما كان المعاد منها قد بلغ (٢٣٢) مائتان واثنتان وثلاثون استبانة تمثل ما نسبته (٦٩٤, ٩٤٪) من عدد الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة، وبذلك يكون عدد الاستبانات المفقودة (١٣) ثلاث عشرة استبانة تمثل ما نسبته (٣٠٦ ,٥ ٪) من عدد الاستبانات الموزعة ، وقد استبعد الباحث من الاستبانات المعادة (٣) ثلاث استبانات لعدم اكتمال بياناتها و تمثل ما نسبته (٢٢٤, ١ ٪) من عدد الاستبانات الموزعة، ومن كل ذلك تم الحصول على (٢٢٩) مائتين وتسع وعشرين استبانة

مكتملـة البيانـات صـالحة للتحليـل الإحـصائي تمثـل مـا نـسبته (٤٦٩ ,٩٣ ٪) مـن عـدد الاستبانات الموزعة .

رابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد استعادة الاستبانات من الموظفين قام الباحث بإعطاء كل استبانة رقماً خاصاً ابتـداءً من رقم (١) واحد إلى رقم(٢٢٩) مائتين وتسعة وعشرين وترمز هذه الأرقام إلى المجيـبين ، ثم تم ترتيب وترميز المـتغيرات وذلـك بإعطـاء كـل مـتغير رمـزاً خاصـاً حتـى تـسهل عمليـة التحليل الإحـصائي ولقـد أسـتخدم الباحـث برنـامج الحـزم الإحـصائية للعلـوم الاجتماعيـة (SPSS) لتحليل استجابات مجتمـع الدراسـة واعتمـد في تحليـل البيانـات علـى الأسـاليب التالية :

(١) التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ،لقياس درجة الاحتياج للتدريب على الكفايات التدريبيـة المقترحـة ، وذلـك للإجابـة علـى أسـئلة الدراسة الستة الأولى .

(٢) اختبار تحليل التباين أحادي الاتجـاه (ف) لدراسـة الفـروق بـين اسـتجابات مجتمـع الدراسة حول احتياجاتهم التدريبية على الكفايات في مجالات الدراسة المختلفة التي تعـزى لمتغيرات الدراسة المستقلة : (المؤهل العلمي، جهة العمـل ، الوظيفـة ، المرتبـة ، سـنوات الخدمة) وذلك لإجابة السؤال السابع .

(٣) اختبـار شـيفية (Scheffe) للمقارنـات البعديـة للتعـرف علـى أي الفئـات لـصالحها الفروق إن وجدت .

(٣) طريقة التجزئة النصفية لحساب معدل ثبات الاستبانة .

الـفـصـل الـرابــع

عـرض وتـحـلـيـل الـنـتـائـج وتـفـسيرها

- إجابــة السؤال الأول
- إجابـة السؤال الثانـي
- إجابـة السؤال الثالث
- إجابـة السؤال الرابـع
- إجابـة السؤال الخامس

الـفـصـل الـرابــع

عـرض وتـحـلـيـل الـنـتـائـج وتـفـسـيـرهـا

تنـاول الباحـث في هـذا الفـصل عـرض النتـائج الـتي توصـل إليهـا باسـتخدام الأسـاليب الإحصائية المبينة في نهاية الفصل الثالث من هذه الدراسة، ومن ثم تحليلـها وتفـسيرها ، وقد تم تحليلها كما يلي:

تحديد مدى كل درجة من درجات المقياس الخماسي الذي استخدمه الباحث وذلك كما يلي :

مدى المقياس الخماسي المستخدم = أعلى درجة — أقل درجة = ٥ – ١ = (٤)

ثم قسم المدى على عدد درجات المقياس كما يلي : ٤ ÷ ٥ = (٨ , ٠)

وبناء على ذلك تم حساب متوسط إجابات مجتمع الدراسة عند تحليل البيانات كالآتي :

- إذا كان المتوسط الحسابي (أقل من ٨ ,١) تعتبر درجة الاحتياج للتدريب قليلة جــداً
- إذا كان المتوسط الحسابي (من ٨ ,١– أقل من ٢,٦) تعتبر درجة الاحتياج للتدريب قليلة
- إذا كان المتوسط الحسابي(من ٢,٦– أقل من ٣,٤) تعتبر درجة الاحتياج للتدريب متوسطة
- إذا كان المتوسط الحسابي(من ٣,٤– اقل من ٤,٢) تعتبر درجة الاحتياج للتدريب كبيرة
- إذا كان المتوسط الحسابي (من ٤,٢ فأكثر) تعتبر درجة الاحتياج للتدريب كبيرة جــداً

جدول رقم (١٠)

يبين طريقة حساب متوسط إجابات مجتمع الدراسة عند تحليل البيانات

العدد	المتوسط الحسابي	درجة الاحتياج للتدريب
١	أقل من ٨ ,١	قليلة جداً
٢	من ٨ ,١ – أقل من ٢,٦	قليلة
٣	من ٢,٦ – أقل من ٣,٤	متوسطة
٤	من ٣,٤ – اقل من ٤,٢	كبيرة
٥	من ٤,٢ فأكثر	كبيرة جداً

وفيما يلي يتناول الباحث عرض وتحليل النتائج وتفسيرها في ضوء أسئلة الدراسة :

للإجابة على أسئلة الدراسة الستة الأولى تم استخدام التحليل الوصفي عن طريق حساب التكرارات ، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية وفيما يلي الإجابة عليها :

إجابة السؤال الأول :

السؤال : ما الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية في مجال العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم ؟

جدول رقم (١١)

يبين استجابات مجتمع الدراسة حول درجة الحاجة للتدريب على الكفايات في مجال العلاقات الإنسانية

التسلسل وفقاً للمتوسط	التسلسل وفقاً للاستبانة	الكفاية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٤	التعامل مع الأنماط المختلفة من المراجعين	٣,٨١٢٢	١,١٨٢٧
٢	٥	إشاعة روح التعاون في بيئة العمل	٣,٦٧٢٥	١,١٤٤١
٣	٨	الإصلاح بين الخصوم	٣,٦٠٧٠	١,٢٥٤٢
٤	٢	تذليل الصعوبات التي تواجه المراجعين	٣,٥٨٩٥	١,٢٣٤٤
٥	٧	تقدير موقف صاحب الحاجة ومساعدته	٣,٣١٠٠	١,٣٦٢١
٦	٣	تهدئة حالات الغضب عند المراجعين	٣,٢١٨٣	١,٢٠٨٧

٧	٦	تقديم النصيحة بصورة سليمة	٣،٠٩١٧	١،٣١٩٧
٨	١	كسب احترام الآخرين	٢،٦٨٥٦	١،٣٣٣٤
المتوسط العام لكافة عبارات المجال			٣،٣٧٣٤	

يتضح من الجدول رقم (١١) أن مجتمع الدراسة من خلال استجاباته على السؤال الأول حول احتياجاته التدريبية في مجال العلاقات الإنسانية يرى أنه بحاجة للتدريب على الكفايات المقترحة في هذا المجال بين درجة كبيرة ودرجة متوسطة .

ويلاحظ الباحث أن قيم المتوسط الحسابي لجميع عبارات المجال ككل قد تراوحت بين المتوسطين التاليين: (٣،٨١٢٢ و ٢،٦٨٥٦) وكان المدى بينهما يساوي (١،١٢٦٦) .

وقد كانت العبارة ذات أعلى متوسط حسابي هي العبارة رقم (٤) وهي (التعامل مع الأنماط المختلفة من المراجعين) بمتوسط قدره (٣،٨١٢٢) وكانت الحاجة للتدريب عليها بـ(درجة كبيرة) ويرجع الباحث ذلك كون أنماط السلوك لدى المراجعين للمحاكم الشرعية تختلف من شخص لآخر ويحتاج الموظف إلى دراية كافية بكيفية التعامل مع كل نمط من هذه الأنماط وخصوصاً في ظل توارد الكم الهائل من المعاملات الحساسة بأنواعها المختلفة .

بينما كانت العبارة ذات أدنى متوسط حسابي هي العبارة رقم (١) وهي (كسب احترام الآخرين) بمتوسط قدره (٢،٦٨٥٦) وكانت الحاجة للتدريب عليها بـ(درجة متوسطة) . ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن موظفي المحاكم الشرعية ينتمون إلى الدين الإسلامي الحنيف ويتمسكون بمبادئه العظام ومن أهمها التحلي بالأمانة وحب الخير للغير وحسن الخلق وبذلك يكسبون احترام الآخرين .

ويتبين من تحليل الجدول السابق أن مجتمع الدراسة يرى أنه بحاجة للتدريب على بعض الكفايات المقترحة في هذا المجال بـ(درجة كبيرة) حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية تحت الوزن الرقمي (من ٣،٤ - أقل من ٤،٢) وهي العبارات ذات الأرقام (٤ - ٥ - ٨ - ٢) حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منها على التوالي : (٣،٨١٢٢ - ٣،٦٧٢٥ - ٣،٦٠٧٠ - ٥٨٩٥ ،٣) .

في حـين أن مجتمـع الدراسـة يـرى أنـه بحاجـة للتـدريب علـى بعـض الكفايـات المقترحة بـ(درجة متوسطة) حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية تحت الوزن الرقمي (من ٢,٦ – أقل من ٣,٤) وهي العبارات ذات الأرقام (٧– ٣ – ٦– ١) حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منها على التوالي: (٣,٣١٠٠– ٣,٢١٨٣ – ٣,٠٩١٧– ٢,٦٨٥٦)

ومن كل ذلك يتضح أن مجتمع الدراسة يرى أنه بحاجة للتدريب على جميع الكفايات المقترحة في هذا المجال بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لكافة عبارات المجال (٣,٣٧٣٤) . ولكنها كما يبدو من المتوسط قريبة من الدرجة الكبيرة إذ لا يفصلها عنها سوى (٠,٠٢٢٦) تقريباً حيث أن متوسط الدرجة الكبيرة يبدأ من (٣,٤) .

إجابة السؤال الثاني :

السؤال : ما الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية في مجال حل المشكلات من وجهة نظرهم ؟

جدول رقم (١٣)

يبين استجابات مجتمع الدراسة حول درجة الحاجة للتدريب على الكفايات في مجال حل المشكلات

التسلسل وفقاً للمتوسط	التسلسل وفقاً للاستبانة	الكفاية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٩	حل المشكلات بالطرق الصحيحة	٣,٨٦٠٣	١,٠٦٢٨
٢	١٦	وضع خطة لحل المشكلات اليومية المتكررة	٣,٨٣٤١	١,١٥٧٩
٣	١١	حل المشكلات في ضوء الأنظمة والقوانين	٣,٧٥٩٨	١,٢١٣٦
٤	١٤	إيجاد البدائل الممكنة لمواجهة أي مشكلة	٣,٦٢٨٨	١,٠٣٣٣
٥	١٣	المرونة في حل المشكلات	٣,٥٧٦٤	١,١٠٤٠
٦	١٠	تحديد الوقت المناسب لحل المشكلات	٣,٤٠٦١	١,٠٢٠٠
٧	١٢	حل المشكلات وفق الإمكانيات المتاحة	٣,٣٥٨١	١,١٦٣٥

٨	١٥	حل مشاكل النزاع بين أفراد جماعة العمل	٣,٢٢٧١	١,١٦٦٤
		المتوسط العام لكافة عبارات المجال	٣,٥٨١٣	

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن مجتمع الدراسة من خلال استجاباته على السؤال الثاني حول احتياجاته التدريبية في مجال حل المشكلات يرى أنه بحاجة للتدريب على الكفايات المقترحة في هذا المجال بين درجة كبيرة ودرجة متوسطة. ويلاحظ الباحث أن قيم المتوسط الحسابي لجميع عبارات المجال ككل قد تراوحت بين المتوسطين التاليين : (٣,٨٦٠٣ و ٣,٢٢٧١) وكان المدى بينهما يساوي (٠,٦٣٣٢) .

وقد كانت العبارة ذات أعلى متوسط حسابي هي العبارة رقم (٩) وهي (حل المشكلات بالطرق الصحيحة) بمتوسط قدره (٣,٨٦٠٣) وكانت الحاجة للتدريب عليها بـ(درجة كبيرة) ولعل السبب في ذلك يرجع إلى كون الموظفين بالمحاكم الشرعية يتعاملون مع شريحة كبيرة من المجتمع وقد تحدث الكثير من المشكلات سواء بين الموظفين والمراجعين أو بين الموظفين أو المراجعين أنفسهم وأن أسلوب حل المشكلات الأمثل يتطلب تخطيطاً مسبقاً ودراية بالخطوات العلمية الصحيحة لذلك ، وفي ظل ضغوط العمل يحتاج الموظف لهذه الخطوات العلمية لحل المشكلات التي تواجهه .

بينما كانت العبارة ذات أدنى متوسط حسابي هي العبارة رقم (١٥) وهي (حل مشاكل النزاع بين أفراد جماعة العمل) بمتوسط قدره (٣,٢٢٧١) وكانت الحاجة للتدريب عليها بـ(درجة متوسطة) ولعل السبب في ذلك يرجع إلى قلة حدوث المشاكل بين أفراد جماعة العمل بالمحاكم الشرعية كون مهام كل فرد بها واضحة في ظل الصلاحيات الممنوحة لكل وظيفة والتقسيمات العادلة في توزيع العمل من الناحيتين الكمية والنوعية .مع وجود الصداقة التي تربط بعضهم ببعض والتفاهم على نمطيات محددة في إجراءات العمل .

ويتبين من تحليل الجدول السابق أن مجتمع الدراسة يرى أنه بحاجة للتدريب على بعض الكفايات المقترحة في هذا المجال بـ(درجة كبيرة) حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية تحت الوزن الرقمي (من ٣,٤ ـ اقل من ٤,٢) وهي العبارات ذات الأرقام (٩ ـ ١٦ ـ ١١ ـ ١٤ ـ ١٣ ـ١٠) حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منها على التوالي :(٣,٨٦٠٣ ـ ٣,٨٣٤١ ـ ٣,٧٥٩٨ ـ ٣,٦٢٨٨ ـ ٣,٥٧٦٤ ـ٣,٤٠٦١) . في حين أن مجتمع الدراسة يرى أنه بحاجة للتدريب على بعض الكفايات المقترحة بـ(درجة متوسطة) حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية تحت الوزن الرقمي (من ٢,٦ ـ أقل من ٣,٤) وهما العبارتان رقم (١٢و١٥) حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما على التوالي :(٣,٣٥٨١ ـ ٣,٢٢٧١). ومن كل ذلك يتضح أن مجتمع الدراسة يرى أنه بحاجة للتدريب على جميع الكفايات المقترحة في هذا المجال بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لكافة عبارات المجال (٣,٥٨١٣).

إجابة السؤال الثالث :

السؤال : ما الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية في مجال الاتصال الإداري من وجهة نظرهم ؟

جدول رقم (١٣)

يبين استجابات مجتمع الدراسة حول درجة الحاجة للتدريب على الكفايات في مجال الاتصال الإداري

التسلسل وفقاً للمتوسط	التسلسل وفقاً للاستبانة	الكفاية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٢٠	صياغة الخطابات بوضوح	٤,٢٣١٤	١,٠٦١١
٢	١٧	تدقيق المعاملات المرسلة إلى الجهات الأخرى	٣,٩١٢٧	١,٣٢١٦
٣	١٨	تدقيق المعاملات الواردة لفهم مضمونها	٣,٨٦٩٠	١,٢١٠٥
٤	٢٤	توثيق صلة التعاون مع الأقسام أو الدوائر الأخرى	٣,٦٥٥٠	١,١٣٥١
٥	٢٢	تفعيل دور الاتصالات غير الرسمية في خدمة أهداف العمل	٣,٢٧٥١	١,٢٨٧٠

٦	١٩	إجراء عملية الاتصال في الوقت المناسب	٣,٢٦٢٠	١,٢٠٣٦
٧	٢١	تحديد الوسيلة المناسبة لعملية الاتصال	٣,٢٥٣٣	١,١٥٣٤
٨	٢٣	تحديد الهدف من الاتصال بدقة	٣,٢٤٤٥	١,٢٠٣٦
المتوسط العام لكافة عبارات المجال			٣,٥٨٧٩	

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن مجتمع الدراسة من خلال استجاباته على السؤال الثالث حول احتياجاته التدريبية في مجال الاتصال الإداري يرى أنه بحاجة للتدريب على الكفايات المقترحة في هذا المجال بين درجة كبيرة جداً ودرجة متوسطة . ويلاحظ الباحث أن قيم المتوسط الحسابي لجميع عبارات المجال ككل قد تراوحت بين المتوسطين التاليين (٤,٢٣١٤ و ٣,٢٤٤٥) وكان المدى بينهما يساوي (٠,٩٨٦٩).

وقد كانت العبارة ذات أعلى متوسط حسابي هي العبارة رقم (٢٠) وهي (صياغة الخطابات بوضوح) بمتوسط قدره (٤,٢٣١٤) وكانت الحاجة للتدريب عليها بـ(درجة كبيرة جداً) ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن تحري الدقة والوضوح يسهل من عملية الاتصال وخصوصاً في أن أغلب الخطابات التي تصدر من المحاكم الشرعية تكون مبنية على اللوائح والتعليمات المتجددة من حين لآخر .

بينما كانت العبارة ذات أدنى متوسط حسابي هي العبارة رقم (٢٣) وهي (تحديد الهدف من الاتصال بدقة) بمتوسط قدره (٣,٢٤٤٥) وكانت الحاجة للتدريب عليها بـ(درجة متوسطة) والسبب في ذلك يرجع إلى أن تحديد الهدف من الاتصال يكون مبني على توجيه من الرئيس المباشر للموظف وغالباً ما يكون مصدره القاضي .

ويتبين من تحليل الجدول السابق أن مجتمع الدراسة يرى أنه بحاجة للتدريب على إحدى الكفايات المقترحة بـ(درجة كبيرة جداً) حيث اندرج متوسطها الحسابي تحت الوزن الرقمي(من٤,٢ فأكثر) وهي العبارة رقم (٢٠) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(٤,٢٣١٤).

ويرى مجتمع الدراسة كذلك أنه بحاجة للتدريب على بعض الكفايات المقترحة في هذا المجال بـ(درجة كبيرة) حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية تحت الوزن الرقمي

(من ٣,٤ – أقل من ٤,٢) وهي العبارات ذات الأرقام (١٧– ١٨– ٢٤) حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منها على التوالي (٣,٩١٢٧ – ٣,٨٦٩٠ – ٣,٦٥٥٠).

في حين أن مجتمع الدراسة يرى أنه بحاجة للتدريب على بعض الكفايات المقترحة بـ(درجة متوسطة) حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية تحت الوزن الرقمي(من ٢,٦ ـ أقل من ٣,٤) وهي العبارات ذات الأرقام (٢٢– ١٩–٢١– ٢٣) حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منها على التوالي : (٣,٢٧٥١ –٣,٢٦٢٠– ٣,٢٥٣٣ – ٣,٢٤٤٥) .

ومن كل ذلك يتضح أن مجتمع الدراسة يرى أنه بحاجة للتدريب على جميع الكفايات المقترحة في هذا المجال بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لكافة عبارات المجال (٣,٥٨٧٩) .

إجابة السؤال الرابع :

السؤال : ما الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية في مجال القيادة الإدارية من وجهة نظرهم ؟

جدول رقم (١٤)

يبين استجابات مجتمع الدراسة حول درجة الحاجة للتدريب على الكفايات في مجال القيادة الإدارية

التسلسل وفقاً للمتوسط	التسلسل وفقاً للاستبانة	الكفاية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٢٦	الإلمام بمبادئ القيادة الإدارية الناجحة	٤,٢٢٧١	٠,٩١٨١
٢	٢٧	تطوير أساليب جديدة لأداء العمل	٤,١١٣٥	١,٠٤٠٩
٣	٢٥	وضع أولويات أداء العمل وتحديدها	٤,٠٠٨٧	١,٠٩٦٢
٤	٣١	ضبط المرؤوسين	٣,٨٥١٥	١,١٠٢١
٥	٢٩	تحديد الأساليب المناسبة لتحفيز العاملين	٣,٨٠٧٩	٠,٩١٦٦
٦	٣٢	اتخاذ القرار في الوقت المناسب	٣,٧٥١١	١,١٤٨٦

٧	٣٠	إقناع العاملين بأهمية الأهداف التي يسعون لتحقيقها	٣,٣٤٩٣	١,٢٠٣٢
٨	٢٨	توجيه العاملين للقيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية	٣,٢٨٣٨	١,٣٠٨٨
المتوسط العام لكافة عبارات المجال			٣,٧٩٩١	

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن مجتمع الدراسة من خلال استجاباته على السؤال الرابع حول احتياجاته التدريبية في مجال القيادة الإدارية يرى أنه بحاجة للتدريب على الكفايات المقترحة في هذا المجال بين درجةكبيرة جداً ودرجة متوسطة . ويلاحظ الباحث أن قيم المتوسط الحسابي لجميع عبارات المجال ككل قد تراوحت بين المتوسطين التاليين(٤,٢٢٧١ و ٣,٢٨٣٨) وكان المدى بينهما يساوي (٠,٩٤٣٣) . وقد كانت العبارة ذات أعلى متوسط حسابي هي رقم(٢٦) وهي(الإلمام بمبادئ القيادة الإدارية الناجحة) بمتوسط قدره(٤,٢٢٧١) وكانت الحاجة للتدريب عليها بـ(درجة كبيرة جداً) ولعل السبب في ذلك يرجع إلى كون العمل بالمحاكم الشرعية في الغالب يتم تقسيمه على عدة مكاتب قضائية ولكل مكتب قضائي مدير يدير مجموعة من الموظفين ولعل إلمامه بمبادئ القيادة الإدارية الناجحة يوصله إلى إدارة المكتب بشكل مناسب .

بينما كانت العبارة ذات أدنى متوسط حسابي هي العبارة رقم (٢٨) وهي (توجيه العاملين للقيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية) بمتوسط قدره (٣,٢٨٣٨) وكانت الحاجة للتدريب عليها بـ(درجة متوسطة) والسبب في ذلك قد يعود إلى كون التوجيه للعاملين بالقيام بأعمالهم يتم من قبل الرئيس المباشر وهو المصدر الأول لتقييم الأداء الوظيفي لهم وبالتالي تخف المسئولية التوجيهية للموظفين كون كل موظف حريص على الحصول على الدرجات المرتفعة المؤهلة له بالتالي للترقية والتدرج في السلم الوظيفي.

ويتبين من تحليل الجدول السابق أن مجتمع الدراسة يرى أنه بحاجة للتدريب على إحدى الكفايات المقترحة بـ(درجة كبيرة جداً) حيث اندرج متوسطها الحسابي تحت الوزن الرقمي(من ٤,٢ فأكثر) وهي العبارة رقم (٢٦) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(٤,٢٢٧١) .

و يرى مجتمع الدراسة كذلك أنه بحاجة للتدريب على بعض الكفايات المقترحة بـ(درجة كبيرة)حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية تحت الوزن الرقمي(من ٣,٤ – اقل من ٤,٢) وهي العبارات ذات الأرقام(٢٧- ٢٥-٣١- ٢٩-٣٢) حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منها على التوالي : (٤,١١٣٥ـ٤,٠٠٨٧ـ ٣,٨٥١٥ ـ٣,٨٠٧٩ ـ٣,٧٥١١) . في حين أن مجتمع الدراسة يرى أنه بحاجة للتدريب على بعض الكفايات المقترحة بـ(درجة متوسطة)حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية تحت الوزن الرقمي(من ٢,٦- أقل من ٣,٤) وهما العبارتان رقم (٣٠ و ٢٨) حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما على التوالي: (٣,٣٤٩٣ – ٣,٢٨٣٨) .

ومن كل ذلك يتضح أن مجتمع الدراسة يرى أنه بحاجة للتدريب على جميع الكفايات المقترحة في هذا المجال بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لكافة عبارات المجال (٣,٧٩٩١).

إجابة السؤال الخامس :

السؤال : ما الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية في مجال إدارة الوقت من وجهة نظرهم ؟

جدول رقم (١٥)

يبين استجابات مجتمع الدراسة حول درجة الحاجة للتدريب على الكفايات في مجال إدارة الوقت

التسلسل وفقاً للمتوسط	التسلسل وفقاً للاستبانة	الكفاية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٣٦	تحديد مضيعات الوقت والتغلب عليها	٤,٢٧٥١	٠,٩٥٩٠
٢	٣٤	توضيح المتطلبات للمراجع بكل دقة ووضوح	٤,١٦٥٩	١,٠٧٩٥
٣	٤٠	معرفة الصلاحيات الممنوحة وعدم تجاوزها لكسب الوقت	٣,٦٥٩٤	١,٠٧٠٨
٤	٣٣	التعامل مع ضغوط الوقت	٣,٥٤٥٩	١,١٥٢٤
٥	٣٨	تنظيم وترتيب الملفات والأدوات لسرعة الوصول إليها	٣,٤٩٣٤	١,٢٤١٢
٦	٣٥	تجاوز الروتين إذا اقتضته مصلحة العمل	٣,٣٦٦٨	١,١٦٨٣

٧	٣٩	تحديد الطريقة المناسبة لعرض الآراء للحفاظ على الوقت	٣,٣٤٥٠	١,١١٥٦
٨	٣٧	استخدام مفكرة المواعيد وجدولة الأعمال	٣,١٣٩٧	١,٢٦٦٢
المتوسط العام لكافة عبارات المجال			٣,٦٢٣٩	

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن مجتمع الدراسة من خلال استجاباته على السؤال الخامس حول احتياجاته التدريبية في مجال إدارة الوقت يرى أنه بحاجة للتدريب على جميع الكفايات المقترحة في هذا المجال بين درجة كبيرة جداً ودرجة متوسطة. ويلاحظ الباحث أن قيم المتوسط الحسابي لجميع عبارات المجال ككل قد تراوحت بين المتوسطين التاليين: (٤,٢٧٥١ و٣,١٣٩٧) وكان المدى بينهما يساوي (١,١٣٥٤).وقد كانت العبارة ذات أعلى متوسط حسابي هي رقم (٣٦) وهي (تحديد مضيعات الوقت والتغلب عليها) بمتوسط قدره (٤,٢٧٥١) وكانت الحاجة للتدريب عليها بـ(درجة كبيرة جداً) ولعل السبب في ذلك يرجع إلى كون موظفي المحاكم الشرعية كغيرهم يتعرضون لكثير من مضيعات الوقت مما ينتج عنه تعطيل مصالح الآخرين وبالتالي تضعف الكفاءة الإنتاجية فكان من أهم ما يحتاجون للتدريب عليه في هذا المجال هو معرفة هذه المضيعات لتلافيها أو التقليل منها .

بينما كانت العبارة ذات أدنى متوسط حسابي هي رقم (٣٧) وهي (استخدام مفكرة المواعيد وجدولة الأعمال) بمتوسط قدره (٣,١٣٩٧) وكانت الحاجة للتدريب عليها بـ(درجة متوسطة) والسبب في ذلك قد يعود لكثرة المواعيد والمعاملات التي تنظرها المحاكم الشرعية على اختلاف تخصصاتها فيذهب تفكير الموظف إلى كون استخدام مفكرة المواعيد وجدولة الأعمال يعتبر كعمل جديد يقوم به ويأخذ منه وقت وبالتالي لا يعطيه الاهتمام مع كون ذلك من أهم الأمور التي تساعد الموظف على السرعة في الإنجاز ، وهذا ما تؤكده دراسة (آل خنين ـ ١٤٢٤هـ) بأنه لا بد من اتخاذ دفتر للمواعيد وترتيب الجلسات حسب السبق إلى القاضي وإعداد قوائم بأسماء الخصوم عند حضورهم للتقاضي .

ويتبين من تحليل الجدول السابق أن مجتمع الدراسة يرى أنه بحاجة للتدريب على إحدى الكفايات المقترحة في هذا المجال بـ(درجة كبيرة جداً) حيث اندرج متوسطها الحسابي

تحت الوزن الرقمي(من ٤,٢ فأكثر) وهي رقم(٣٦) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(٤,٢٧٥١) ويرى مجتمع الدراسة كذلك أنه بحاجة للتدريب على بعض الكفايات المقترحة بـ(درجة كبيرة) حيث تراوحت متوسطاتها تحت الوزن الرقمي(من٣,٤ـ أقل من ٤,٢) وهي العبارات ذات الأرقام (٣٤ ـ ٤٠ ـ ٣٣ ـ ٣٨) حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منها على التوالي (٤,١٦٥٩ ـ ٣,٦٥٩٤ ـ ٣,٥٤٥٩ ـ ٣,٤٩٣٤). بينما يرى مجتمع الدراسة أنه بحاجة للتدريب على بعض الكفايات المقترحة بـ(درجة متوسطة) حيث تراوحت متوسطاتها تحت الوزن الرقمي (من ٢,٦ ـ أقل من ٣,٤) وهي العبارات ذات الأرقام (٣٥ ـ ٣٩ ـ ٣٧) حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منها على التوالي: (٣,٣٦٦٨ ـ٣,٣٤٥٠ ـ٣,١٣٩٧). ومن كل ذلك يتضح أن مجتمع الدراسة يرى أنه بحاجة للتدريب على جميع الكفايات المقترحة في هذا المجال بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لكافة عبارات المجال (٣,٦٢٣٩).

إجابة السؤال السادس :

السؤال : ما الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية في مجال الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم ؟

جدول رقم (١٦)

يبين استجابات مجتمع الدراسة حول درجة الحاجة للتدريب على الكفايات في مجال الأداء الوظيفي

التسلسل وفقاً للمتوسط	التسلسل وفقاً للاستبانة	الكفاية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٤٨	استخدام الحاسب الآلي في تنفيذ إجراءات العمل	٤,٥٩٣٩	٠,٦٩٨٥
٢	٤١	إعداد إحصائيات العمل الشهرية والسنوية	٤,٢٦٢٠	١,١٤٣٨
٣	٤٦	فهم الأنظمة واللوائح	٤,٢٢٢٧	٠,٩٤٠٤
٤	٤٣	ضبط القضايا الجنائية بطريقة صحيحة	٤,١٣٩٧	٠,٩٩٠١
٥	٤٢	ضبط القضايا الحقوقية بطريقة صحيحة	٤,٠٣٩٣	١,٢٦٤٦
٦	٤٧	المرونة في تطبيق الأنظمة واللوائح	٣,٧٧٧٣	١,٠٧١٢

٧	٤٤	ضبط الإنهاءات بطريقة صحيحة	٣,٦٨٥٦	١,٢٣٧٩
٨	٤٥	فهرسة المعاملات والضبوط بطريقة صحيحة	٣,٤٢٣٦	١,٣٥٣٩
		المتوسط العام لكـافـة عـبـارات الـمجال	٤,٠١٨١	

يتضح من الجدول رقم (١٦) أن مجتمع الدراسة من خلال استجاباته على السؤال السادس حول احتياجاته التدريبية في مجال الأداء الوظيفي يرى أنه بحاجة للتدريب على جميع الكفايات المقترحة في هذا المجال بين درجة كبيرة جداً ودرجة كبيرة .

ويلاحظ الباحث أن قيم المتوسط الحسابي لجميع عبارات المجال ككل قد تراوحت بين المتوسطين التاليين :(٤,٥٩٣٩ و ٣,٤٢٣٦) وكان المدى بينهما يساوي (١,١٧٠٣) .

وقد كانت العبارة ذات أعلى متوسط حسابي هي العبارة رقم (٤٨) وهي(استخدام الحاسب الآلي في تنفيذ إجراءات العمل) بمتوسط قدره (٤,٥٩٣٩) وكانت الحاجة للتدريب عليها بـ(درجة كبيرة جداً) ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن استخدام الحاسب الآلي في تنفيذ إجراءات العمل يؤدي إلى سرعة الإنجاز وسهولة أداء العمل وتحري الدقة والموضوعية والوضوح ، وكذلك التقليل من الأوراق والملفات والضبوط التي قد تزيد الموظف ارتباكاً في أداء عمله ، وكذلك حفظ الوقائع وسهولة الرجوع إليها ،ومن كل ذلك الوصول لزيادة الكفاءة الإنتاجية .

بينما كانت العبارة ذات أدنى متوسط حسابي هي العبارة رقم (٤٥) وهي (فهرسة المعاملات والضبوط بطريقة صحيحة) بمتوسط قدره(٣,٤٢٣٦) وكانت الحاجة للتدريب عليها بـ(درجة كبيرة) ويرجع الباحث السبب في ذلك كون هذه العملية تعتبر سهلة إذا ما قورنت بمستويات الموظفين العلمية التي تعتبر جيدة إلى حد ما ولكن اتباع الطريقة الصحيحة في ذلك قد يكون المحك الأساسي لاعتمادها على تعاميم إدارية متنوعة ومتجددة.

ويتبين من تحليل الجدول السابق أن مجتمع الدراسة يرى أنه بحاجة للتدريب على بعض الكفايات المقترحة في هذا المجال بـ(درجة كبيرة جداً) حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية تحت الوزن الرقمي (من ٣,٤ – أقل من ٤,٢) وهي العبارات ذات

الأرقـام (٤٨- ٤١ - ٤٦) حيـث بلـغ المتوسـط الحـسابي لكـل منهـا علـى التـوالي: (٤,٥٩٣٩ - ٤,٢٦٢٠ - ٤,٢٢٢٧) .

في حـين أن مجتمـع الدراسـة يـرى أنـه بحاجـة للتـدريب علـى بعـض الكفايـات المقترحـة بـ(درجـة كـبيرة) حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية تحت الـوزن الرقمـي (من ٢,٦ -أقل من ٣,٤) وهي العبارات ذات الأرقام (٤٣ -٤٢- ٤٧- ٤٤ -٤٥) حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منها على التوالي: (٤,١٣٩٧ - ٤,٠٣٩٣ -٣,٧٧٧٣ -٣,٦٨٥٦ - ٣,٤٢٣٦)

ومن كل ذلك يتضح أن مجتمع الدراسة يرى أنه بحاجة للتدريب على جميع الكفايـات المقترحة في هذا المجال بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لكافـة عبـارات المجال (٤,٠١٨١) .

ومن خلال نتائج تحليل استجابات موظفي المحاكم الشرعية على أسئلة الدراسـة الـستة الأولى حول درجـة الاحتيـاج للتـدريب علـى الكفايـات المقترحـة في كـل مجـال مـن مجـالات الدراسة تم التوصل إلى الجدول التالي رقم (١٧) ويوضح المتوسط العام لكافة مجالات الدراسة الستة مرتبة تنازلياً حسب درجة الحاجة للتدريب عليها .

جدول رقم (١٧)

يبين المتوسط العام لكافة مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً حسب درجة الحاجة للتدريب عليها

التسلسل وفقاً للمتوسط	المجال	المتوسط العام لكافة عبارات المجال
١	الأداء الوظيفي	٤,٠١٨١
٢	القيادة الإدارية	٣,٧٩٩١
٣	إدارة الوقت	٣,٦٢٣٩
٤	الاتصال الإداري	٣,٥٨٧٩
٥	حل المشكلات	٣,٥٨١٣
٦	العلاقات الإنسانية	٣,٣٧٣١
	المتوسط العام لكافة المجالات	٣,٦٦٣٩٥

يتضح من الجدول رقم (١٧) أن مجتمع الدراسة يرى أن مجال الأداء الوظيفي في الرتبة الألى على بقية مجالات الدراسة من حيث درجة الاحتياج للتدريب عليه حيث بلغ المتوسط العام لكافة عباراته(٤,٠١٨١) وبـ(درجة كبيرة) .

ولعل هذا يرجع إلى أن هذا البعد يتضمن التدريب على استخدام بعض التقنيات الحديثة مثل الحاسب الآلي . حيث احتوى على العبارة ذات أعلى رتبة على باقي الكفايات المقترحة وهي (استخدام الحاسب الآلي في تنفيذ إجراءات العمل) . وكذلك أحتواء هذا المجال على صميم العمل بالمحاكم الشرعية .

ثم تلى مجال الأداء الوظيفي مجال القيادة الإدارية حيث بلغ المتوسط العام لكافة عباراته (٣,٧٩٩١) ،ثم مجال إدارة الوقت حيث بلغ المتوسط العام لكافة عباراته (٣,٦٢٣٩) ، ثم مجال الاتصال الإداري حيث بلغ المتوسط العام لكافة عباراته (٣,٥٨٧٩) ، ثم مجال حل المشكلات حيث بلغ المتوسط العام لكافة عباراته (٣,٥٨١٣) ، وجميعها كانت درجة الاحتياج للتدريب عليها بـ (درجة كبيرة) ، أما مجال العلاقات الإنسانية فكان أقل احتياجاً للتدريب عليه من المجالات السابقة حيث بلغ المتوسط العام لكافة عباراته (٣,٣٧٣٤) ويعني هذا أن موظفي المحاكم الشرعية بحاجة للتدريب على هذا المجال بـ (درجة متوسطة) حسب المعيار المستخدم وإن كانت في الواقع قريبة من الدرجة الكبيرة إذ لا يفصلها عنها سوى (٠,٠٢٢٦) تقريباً .

ولعل السبب في ذلك قد يعود إلى أن التعاليم التي يتلقها الأفراد في هذا المجتمع على اختلاف شرائحه هي تعاليم الدين الإسلامي السمحة المطبقة في هذه البلاد المباركة وهي تعاليم تعاون واحترام وتسامح وإخاء فكان موظفي المحاكم الشرعية

في هذا المجال أقل احتياجا للتدريب عليه من المجالات السابقة. وقد بلغ المتوسط العام لكافة مجالات الدراسة (٣,٦٦٣٩٥) .

ومعنى هذا أن الكفايات التدريبية المقترحة في مجالات الدراسة المختلفة من وجهة نظر موظفي المحاكم الشرعية بمدينة مكة المكرمة يرون أنهم بحاجة للتدريب عليها بـ (درجة كبيرة) .

ويمكن من خلال كل ما سبق ترتيب الكفايات المقترحة في جميع مجالات الدراسة حسب الحاجة للتدريب عليها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي كما بالجدول رقم (١٨) :

جدول رقم (١٨) يبين ترتيب الكفايات تنازلياً حسب درجة الحاجة للتدريب عليها في مجالات الدراسة المختلفة

الرتبة	الكفاية	المجال	المتوسط	الرتبة	الكفاية	المجال	المتوسط	الرتبة	الكفاية	المجال	المتوسط
١	استخدام الحاسب الأ تنفيذ إجراءات العمل	٦	٩٣٩،٤	١٧	التعامل مع الأنماط المختلفة من المراجعين	١	٨١٢٢،٣	٣٣	تحديد الوقت المناسب لحل المشكلات	٢	٤٠٦١،٣
٢	تحديد مضيعات والتغلب عليها	٥	٧٥١،٤	١٨	تحديد الأساليب المناسبة لتحفيز العاملين	٤	٨٠٧٩،٣	٣٤	تجاوز الروتين إذا اقتضته مصلحة العمل	٥	٣٦٦٨،٣
٣	إعداد إحصائيات الشهرية والسنوية	٦	٦٢٠،٤	١٩	المرونة في تطبيق الأنظم واللوائح	٦	٧٧٧٣،٣	٣٥	حل المشكلات وفق الإمكانيات المتاحة	٢	٣٥٨١،٣
٤	صياغة الخطابات بوط	٣	٣١٤،٤	٢٠	حل المشكلات في ضوء الأنظمة والقوانين	٢	٧٥٩٨،٣	٣٦	إقناع العاملين بأهمية الأهداف التي يسعون لتحقيقها	٤	٣٤٩٣،٣
٥	الإلمام بمبادئ القيادة الناجحة	٤	٢٧١،٤	٢١	اتخاذ القرار في الوقت المناسب	٤	٧٥١١،٣	٣٧	تحديد الطريقة المناسبة لعرض الآراء للحفاظ على الوقت	٥	٣٤٥٠،٣
٦	فهم الأنظمة واللوائح	٦	٢٢٧،٤	٢٢	ضبط الإنهاءات بطريقة صحيحة	٦	٦٨٥٦،٣	٣٨	تقدير موقف صاحب الحاجة ومساعدته	١	٣١٠٠،٣
٧	توضيح المتطلبات للم بكل دقة ووضوح	٥	٦٥٩،٤	٢٣	إشاعة روح التعاون في بيئة العمل	١	٦٧٢٥،٣	٣٩	توجيه العاملين للقيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية	٤	٢٨٣٨،٣
٨	ضبط القضايا الجنائية بطريقة صحيحة	٦	٣٩٧،٤	٢٤	معرفة الصلاحيات الممنو وعدم تجاوزها لكسب الو	٥	٦٥٩٤،٣	٤٠	تفعيل دور الاتصالات غير الرسمية في خدمة أهداف الع	٣	٢٧٥١،٣
٩	تطوير أساليب جديدة لأداء العمل	٤	١٣٥،٤	٢٥	توثيق صلة التعاون مع الأقسام أو الدوائر الأخرى	٣	٦٥٥٠،٣	٤١	إجراء عملية الاتصال في الوقت المناسب	٣	٢٦٢٠،٣
١٠	ضبط القضايا الحقوقي بطريقة صحيحة	٦	٣٩٣،٤	٢٦	إيجاد البدائل الممكنة لموا أي مشكلة	٢	٦٢٨٨،٣	٤٢	تحديد الوسيلة المناسبة لعملية الاتصال	٣	٢٥٣٣،٣
١١	وضع أولويات أداء ال	٤	٠٨٧،٤	٢٧	الإصلاح بين الخصوم	١	٦٠٧٠،٣	٤٣	تحديد الهدف من الاتصال بد	٣	٢٤٤٥،٣

	وتحديدها										
١٢	تدقيق المعاملات المر إلى الجهات الأخرى	٣	١٢٧،٣	٢٨	تذليل الصعوبات التي توا المراجعين	١	٥٨٩٥،٣	٤٤	حل مشاكل النزاع بين أفراد جماعة العمل	٢	٢٢٧١،٣
١٣	تدقيق المعاملات الوا لفهم مضمونها	٣	٦٩٠،٣	٢٩	المرونة في حل المشكلات	٢	٥٧٦٤،٣	٤٥	تهدئة حالات الغضب عند المراجعين	١	٢١٨٣،٣
١٤	حل المشكلات بالطرق الصحيحة	٢	٦٠٣،٣	٣٠	التعامل مع ضغوط الوقت	٥	٥٤٥٩،٣	٤٦	استخدام مفكرة المواعيد وجدولة الأعمال	٥	١٣٩٧،٣
١٥	ضبط المرؤوسين	٤	٥١٥،٣	٣١	تنظيم وترتيب الملفات وا لسرعة الوصول إليها	٥	٤٩٣٤،٣	٤٧	تقديم النصيحة بصورة سليم	١	٠٩١٧،٣
١٦	وضع خطة لحل المش اليومية المتكررة	٢	٣٤١،٣	٣٢	فهرسة المعاملات والضب بطريقة صحيحة	٦	٤٢٣٦،٣	٤٨	كسب احترام الآخرين	١	٦٨٥٦،٢

يتضح من الجدول السابق رقم (١٨) ترتيب الكفايات المقترحة تنازلياً في جميع مجالات الدراسة المختلفة حسب المتوسط الحسابي ويتضح من ذلك أن متوسطات الكفايات المقترحة تتروح بين المتوسطين الحسابيين (٤,٥٩٣٩) و(٢,٦٨٥٦) بمدى قدره (١,٩٠٨٣) .

وقد كانت الكفاية (استخدام الحاسب الآلي في تنفيذ إجراءات العمل) في الرتبة الأولى على جميع الكفايات المقترحة في هذه الدراسة بمتوسط قدره(٤,٥٩٣٩) ، بينما كانت الكفاية(كسب احترام الآخرين) في نهاية الترتيب بمتوسط قدره (٢,٦٨٥٦).

ويتضح كذلك أن عدد الكفايات التي كانت الحاجة للتدريب عليها بدرجة كبيرة جداً قد بلغ (٦) ست كفايات ، بينما أن عدد الكفايات التي كانت الحاجة للتدريب عليها بدرجة كبيرة قد بلغ (٢٧)سبع وعشرون كفاية ، وكذلك أن عدد الكفايات التي كانت الحاجة للتدريب عليها بدرجة متوسطة قد بلغ (١٥) خمس عشرة كفاية .

وفي ذلك دليل على أن هذه الاحتياجات التدريبية قائمة وفق أولويات ، وذلك كون درجات الحاجة للتدريب عليها في الإجمالي بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع الكفايات في مجلات الدراسة المختلفة (٣,٦٦٣٩٥)،وأن مجتمع الدراسة في حاجة ماسة لذلك

إجابة السؤال السابع :

السؤال : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة تبعاً للمتغيرات الآتية : المؤهل العلمي– جهة العمل– الوظيفة – المرتبة – سنوات الخدمة ؟

لقد تمت الإجابة على هذا السؤال بحساب الثوابت الإحصائية لإجابات مجتمع الدراسة على عبارات الاستبانة في مجالاتها الستة المختلفة . ثم تمت المقارنة بين متوسطات إجابات مجتمع الدراسة باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على وجود فروق أو عدمها بين وجهات نظرهم حول احتياجاتهم التدريبية ، وفي حالة وجود الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (**Scheffe**) لتحديد الفئات التي لصالحها الفروق ، وذلك وفقاً لمتغيرات الدراسة التالية :

١– الفروق حسب متغير المؤهل العلمي ويوضح ذلك الجدول التالي :

جدول رقم (١٩)

يبين نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدراسة الفروق بين إجابات مجتمع الدراسة فيمايتعلق بمجالات الدراسة الستة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)

م	المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار " ف"	مستوى الدلالة	الدلالة عند 05,
١	العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٢	١١٩١,٣٨٣	٥٩٥,٦٩٢	١٣,٥٨٢	٠,٠٠٠	دالة
		داخل المجموعات	٢٢٦	٩٩١١,٨٣١	٤٣,٨٥٨			
		المجموع	٢٢٨	١١١٠٣,٢١٤				
٢	حل	بين المجموعات	٢	١٤٢٦,٦٩٤	٧١٣,٣٤٧	١٧,٢٦٦	٠,٠٠٠	دالة

		داخل المجموعات	٢٢٦	٩٣٣٧,٣٥٩	٤١,٣١٦			
		المجموع	٢٢٨	١٠٧٦٤,٠٥٢				
٣	الاتصال الإداري	بين المجموعات	٢	١٢٦٥,٤٥٤	٦٣٢,٧٢٧	١٢,٠٣٤	٠,٠٠٠	دالة
		داخل المجموعات	٢٢٦	١١٨٨٢,٣٥٤	٥٢,٥٧٧			
		المجموع	٢٢٨	١٣١٤٧,٨٠٨				
٤	القيادة الإدارية	بين المجموعات	٢	١٢٦٣,٧٣٣	٦٣١,٨٦٦	١٦,٩١٠	٠,٠٠٠	دالة
		داخل المجموعات	٢٢٦	٨٤٤٤,٨٩٦	٣٧,٣٦٧			
		المجموع	٢٢٨	٩٧٠٨,٦٢٩				
٥	إدارة الوقت	بين المجموعات	٢	٩٩٨,٤٥٠	٤٩٩,٢٢٥	١٢,١٥٣	٠,٠٠٠	دالة
		داخل المجموعات	٢٢٦	٩٢٩٧,٥٣٢	٤١,١٤٠			
		المجموع	٢٢٨	١٠٢٩٥,٩٨٣				
٦	الأداء الوظيفي	بين المجموعات	٢	٩٣١,٤٨٤	٤٦٥,٧٤٢	١٥,٧٠٨	٠,٠٠٠	دالة
		داخل المجموعات	٢٢٦	٦٧٠٠,٧٦٠	٢٩,٦٤٩			
		المجموع	٢٢٨	٧٦٣٢,٢٤٥				

وحيث كانت مؤهلات مجتمع الدراسة تتكون من ثلاثة مؤهلات هي مؤهل المتوسطة ، ومؤهل الثانوية ، ومؤهل البكالوريوس . فإنه يتضح من الجدول رقم (١٩) ما يلي :

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لفئات المؤهل العلمي حول درجة الاحتياج للتدريب على الكفايات في كل مجال من مجالات الدراسة المختلفة،حيث بلغت قيمة " ف" في مجال العلاقات الإنسانية (١٣,٥٨٢) ،وفي مجال حل المشكلات (١٧,٢٦٦)،وفي مجال الاتصال الإداري (١٢,٠٣٤)، و في مجال القيادة الإدارية (١٦,٩١٠) ، وفي مجال إدارة الوقت (١٢,١٥٣) ، وفي مجال الأداء الوظيفي(١٥,٧٠٨) ، وجميع قيم " ف " السابقة بمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وذلك يعني اختلاف أراء مجتمع الدراسة حول احتياجاتهم التدريبية على الكفايات في كل مجال من مجالات الدراسة باختلاف مؤهلاتهم العلمية . ولتحديد أي الفئات تختلف عن الأخرى تم إجراء اختبار (شيفيه) وأظهرت النتائج أن وجود الفروق يرجع دائماً إلى زيادة متوسط أراء مجتمع الدراسة الحاصلين على مؤهل (المتوسطة) عن بقية متوسطات أراء مجتمع الدراسة الحاصلين على فئتي المؤهل الأخرى ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفئة في مجال العلاقات الإنسانية (٣,٦٣٨)،وفي مجال حل المشكلات (٣,٩٠٣)،وفي مجال الإتصال الإداري (٣,٨٨٥)، و في مجال القيادة الإدارية (٤,٠٩٥) ، وفي مجال إدارة الوقت (٣,٨٦٥) ، وفي مجال الأداء الوظيفي (٤,٢٦٨) . وكل ذلك يدل على أن مجتمع الدراسة الحاصلين على مؤهل (المتوسطة)

أكثر احتياجاً للتدريب على الكفايات في كل مجال من مجالات الدراسة الستة من غيرها من فئات المؤهل . ولعل السبب في ذلك يرجع إلى قلة المعارف والمهارات والاتجاهات لدى الموظفين الذين يحملون هذا المؤهل (المتوسطة) مقارنة بمن هم على فئتي المؤهل العلمي الأخرى .

٣- الفروق حسب متغير جهة العمل ويوضح ذلك الجدول التالي :

جدول رقم (٣٠)

يبين نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدراسة الفروق بين إجابات مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمجالات الدراسة الستة وفقاً لمتغير (جهة العمل)

م	المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار " ف"	مستوى الدلالة	الدلالة عند 05,
١	العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٢	١٠١,٧٣٣	٥٠,٨٦٦	١,٠٤٥	٠,٣٥٣	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٢٦	١١٠٠١,٤٨١	٤٨,٦٧٩			
		المجموع	٢٢٨	١١١٠٣,٢١٤				
٢	حل المشكلات	بين المجموعات	٢	٣٧,٧٩٦	١٨,٨٩٨	٠,٣٩٨	٠,٦٧٢	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٢٦	١٠٧٢٦,٢٥٧	٤٧,٤٦١			
		المجموع	٢٢٨	١٠٧٦٤,٠٥٢				
٣	الاتصال الإداري	بين المجموعات	٢	٥٣,٣١٤	٢٦,٦٥٧	٠,٤٦٠	٠,٦٣٢	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٢٦	١٣٠٩٤,٤٩٤	٥٧,٩٤٠			
		المجموع	٢٢٨	١٣١٤٧,٨٠٨				
٤	القيادة الإدارية	بين المجموعات	٢	٢٥٤,٨٣١	١٢٧,٤١٥	٣,٠٤٦	٠,٠٥٠	دالة
		داخل المجموعات	٢٢٦	٩٤٥٣,٧٩٨	٤١,٨٣١			
		المجموع	٢٢٨	٩٧٠٨,٦٢٩				
٥	إدارة الوقت	بين المجموعات	٢	١٠٦,٢٤٥	٥٣,١٢٣	١,١٧٨	٠,٣١٠	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٢٦	١٠١٨٩,٧٣٧	٤٥,٠٨٧			
		المجموع	٢٢٨	١٠٢٩٥,٩٨٣				
٦	الأداء الوظيفي	بين المجموعات	٢	٩٤,٨٦٩	٤٧,٤٣٤	١,٤٢٢	٠,٢٤٣	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٢٦	٧٥٣٧,٣٧٦	٣٣,٣٥١			
		المجموع	٢٢٨	٧٦٣٢,٢٤٥				

تتكون جهة العمل لمجتمع الدراسة من ثلاث محاكم شرعية هي محكمة التمييز والمحكمة العامة والمحكمة الجزئية . ويتضح من الجدول رقم (٢٠) ما يلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لجهات العمل حول درجة الاحتياج للتدريب على الكفايات في خمسة مجالات من مجالات الدراسة، حيث بلغت قيمة " ف" في مجال العلاقات الإنسانية (١,٠٤٥) بمستوى دلالة(٠,٣٥٣) ، وفي مجال حل المشكلات (٠,٣٩٨) بمستوى دلالة (٠,٦٧٢)، وفي مجال الاتصال الإداري (٠,٤٦٠) بمستوى دلالة (٠,٦٣٢) ، وفي مجال إدارة الوقت (١,١٧٨)

بمستوى دلالة (٠,٣١٠)، وفي مجال الأداء الوظيفي (١,٤٢٢) بمستوى دلالة (٠,٢٤٣) . وذلك يعني عدم اختلاف أراء مجتمع الدراسة حول احتياجاتهم التدريبية على الكفايات في هذه المجالات الخمسة باختلاف جهات عملهم لأن قيمة " ف " لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية(٠,٠٥) فأقل.

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لجهات العمل حول درجة الاحتياج للتدريب على الكفايات في مجال القيادة الإدارية حيث بلغت قيمة " ف" (٣,٠٤٦) بمستوى دلالة (٠,٠٥٠) .وذلك يعني اختلاف أراء مجتمع الدراسة حول احتياجاتهم التدريبية على الكفايات في مجال القيادة الإدارية باختلاف جهات عملهم ، ولتحديد أي جهات العمل تختلف عن الأخرى تم إجراء اختبار (شيفيه) وأظهرت النتائج أن وجود الفروق يرجع إلى زيادة متوسط أراء مجتمع الدراسة ممن يعملون بـ(بالمحكمة العامة) حيث بلغ المتوسط الحسابي لمن يعملون بهذه الجهة (٤,٠١٢) عن متوسط أراء مجتمع الدراسة ممن يعملون بمحكمة التمييز والمحكمة الجزئية . مما يدل على أن فئة مجتمع الدراسة ممن يعملون بالمحكمة العامة أكثر احتياجاً للتدريب على الكفايات في هذا المجال من غيرها . ولعل السبب في ذلك يرجع لكثرة عدد موظفي المحكمة العامة وتنوع وتعدد مهامها واختصاصاتها وأقسامها وكل قسم من هذه الأقسام يحتاج إلى قائد إداري ملمٌ بالقيادة الإدارية الناجحة ومتطلباتها .

٣- الفروق حسب متغير الوظيفة ويوضح ذلك الجدول التالي :

جدول رقم (٣١)

يبين نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدراسة الفروق بين إجابات مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمجالات الدراسة الستة وفقاً لمتغير (الوظيفة)

م	المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار " ف"	مستوى الدلالة	الدلالة عند 05,
١	العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	١٢	٩٠٩,٠٨٢	٧٥,٧٥٧	١,٦٠٥	٠,٠٩٢	غير دالة
		داخل المجموعات	٢١٦	١٠١٩٤,١٣٢	٤٧,١٩٥			
		المجموع	٢٢٨	١١١٠٣,٢١٤				
٢	حل	بين المجموعات	١٢	١٥٩٩,٤٠٤	١٣٣,٢٨٤	٣,١٤١	٠,٠٠٠	دالة

		داخل المجموعات	٢١٦	٩١٦٤,٦٤٩	٤٢,٤٢٩			
		المجموع	٢٢٨	١٠٧٦٤,٠٥٢				
٣	الاتصال الإداري	بين المجموعات	١٢	١٥٤٠,٩٩٧	١٢٨,٤١٦	٢,٣٩٠	٠,٠٠٦	دالة
		داخل المجموعات	٢١٦	١١٦٠٦,٨١٠	٥٣,٧٣٥			
		المجموع	٢٢٨	١٣١٤٧,٨٠٨				
٤	القيادة الإدارية	بين المجموعات	١٢	٨٢٨,١٨٩	٦٩,٠١٦	١,٦٧٩	٠,٠٧٣	غير دالة
		داخل المجموعات	٢١٦	٨٨٨٠,٤٤٠	٤١,١١٣			
		المجموع	٢٢٨	٩٧٠٨,٦٢٩				
٥	إدارة الوقت	بين المجموعات	١٢	٩٨٥,٩٣٩	٨٢,١٦٢	١,٩٠٦	٠,٠٣٥	دالة
		داخل المجموعات	٢١٦	٩٣١٠,٠٤٤	٤٣,١٠٢			
		المجموع	٢٢٨	١٠٢٩٥,٩٨٣				
٦	الأداء الوظيفي	بين المجموعات	١٢	٤٨٧,٢٦٤	٤٠,٦٠٥	١,٢٢٨	٠,٢٦٥	غير دالة
		داخل المجموعات	٢١٦	٧١٤٤,٩٨٠	٣٣,٠٧٩			
		المجموع	٢٢٨	٧٦٣٢,٢٤٥				

يشغل مجتمع الدراسة ثلاث عشرة نوع من الوظائف وهي: رئيس كتاب ضبط ،وكاتب ضبط ، وكاتب سجل ، وكاتب ، ومحضر خصوم ، ومساعد إداري ، ومقدرشجاج ، وناسخ آلة ، ومستشار شرعي ، وباحث شرعي ، ومحرر ، ومأمور صرف ، وأمين مستودع .

ويتضح من الجدول رقم (٢١) ما يلي :

- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لفئات الوظيفةحول درجة الاحتياج للتدريب على الكفايات في مجال العلاقات الإنسانية ومجال القيادة الإدارية ومجال الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة " ف" في مجال العلاقات الإنسانية (١,٦٠٥) بمستوى دلالة (٠,٠٩٢)، وفي مجال القيادة الإدارية (١,٦٧٩) بمستوى دلالة (٠,٠٧٣) ، وفي مجال الأداء الوظيفي(١,٢٢٨)بمستوى دلالة (٠,٢٦٥).**

وذلك يعني عدم اختلاف أراء مجتمع الدراسة حول احتياجاتهم التدريبية على الكفايات في هذه المجالات باختلاف فئات وظائفهم ، لأن قيمة " ف " لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية(٠,٠٥) فأقل .

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لفئات الوظيفية حول درجة الاحتياج للتدريب على الكفايات في مجال حل المشكلات حيث بلغت قيمة " ف" (٣,١٤١) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠) ، وذلك يعني اختلاف أراء مجتمع الدراسة حول احتياجاتهم التدريبية على الكفايات في هذا المجال باختلاف فئات وظائفهم .**

ولتحديد أي الفئات تختلف عن الأخرى تم إجراء اختبار (شيفيه) وأظهرت النتائج أن وجود الفروق يرجع إلى زيادة متوسط أراء مجتمع الدراسة ممن هم على وظيفة(رئيس كتاب ضبط) و (محضر خصوم)عن متوسط أراء مجتمع الدراسة ممن هم على الفئات الوظيفية الأخرى ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفئتين على التوالي (٤,٦٢٥) و (٤,٥).

مما يدل على أن مجتمع الدراسة ممن هم على هاتين الفئتين أكثر احتياجاً للتدريب على الكفايات في مجال حل المشكلات ممن هم على الفئات الوظيفية الأخرى .

ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن رئيس كتاب الضبط هو القائد لمجموعة من الموظفين ويحاول أن يحل المشكلات المختلفة ، وبالنسبة لمحضر الخصوم فلعل السبب يعود لمقابلته أناس مطلوبين للوقوف أمام العدالة مختلفي الأنماط السلوكية وتعرضه للمشاكل وارد وبشكل كبير وخصوصاً في ظل تبليغه للخصوم خارج المحكمة الشرعية باختلاف ظروفهم الأسرية والاجتماعية، وفي كلا الحالتين فإن هاتين الفئتين كل منهما يحتاج إلى دراية كبيرة بالطرق الملائمة لحل المشكلات حسب أنواعها المختلفة وفق الضوابط المحددة والصلاحيات الممنوحة لكل منهما .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لفئات الوظيفية حول درجة الاحتياج للتدريب على الكفايات في مجال الإتصال الإداري ومجال إدارة الوقت حيث بلغت قيمة " ف" في مجال الاتصال الإداري (٢,٣٩٠) بمستوى دلالة (٠,٠٠٦) ، وفي مجال إدارة الوقت (١,٩٠٦) بمستوى دلالة(٠,٠٣٥) ، وذلك يعني اختلاف أراء مجتمع الدراسة حول احتياجاتهم التدريبية على الكفايات في هذين المجالين باختلاف فئات وظائفهم .

ولتحديد أي الفئات تختلف عن الأخرى تم إجراء اختبار (شيفيه) وأظهرت النتائج أن وجود الفروق يرجع إلى زيادة متوسط أراء مجتمع الدراسة ممن هم على وظيفة(كاتب ضبط) عن متوسطات أراء مجتمع الدراسة ممن هم على فئات الوظائف

الأخرى ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفئة في مجال الاتصال الإداري (٤,٨٧٥) وفي مجال إدارة الوقت (٤,٦٢٥) .

مما يدل على أن مجتمع الدراسة ممن هم على هذه الفئة الوظيفية أكثر احتياجاً للتدريب على الكفايات في مجال الاتصال الإداري ومجال إدارة الوقت من غيرهم .

ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن المكتب القضائي يتكون من عدد من كتاب الضبط ، وكاتب الضبط عليه تنصب المسئولية الكبرى بعد القاضي في العمل ويناط به أعمال ليست بالبسيطة حيث أنه يقوم بضبط كل ما يعرض على القاضي من معاملات وينهي كافة الإجراءات المتعلقة بها من الفهرسة سواء للمعاملات أو للضبوط وكذلك إخراج الصكوك والقرارات ، ومن ثم كتابة الخطابات المناسبة لكل معاملة وتسليم المعاملات المنتهية إلى قسم الاتصالات الإدارية لتصديرها للجهات المختصة، كذلك يتصل ويقابل شريحة كبيرة من المراجعين باختلاف مطالبهم وفي أوقات محددة ، والمعاملات التي يقوم بضبطها على درجة كبيرة من الاختلاف والأهمية ، ومسئول في نفس الوقت عن تأخرها لديه فكان أكثر الفئات الوظيفية في مجتمع الدراسة احتياجاً للتدريب على هذين المجالين .

مع العلم أن من هم على وظيفة (كاتب ضبط) هم أغلب موظفي المحاكم الشرعية موطن الدراسة كما يتضح من وصف مجتمع الدراسة حيث بلغ عددهم (٩١) واحد وتسعون موظفاً مثلوا ما نسبته (٣٩,٧) من مجتمع الدراسة .

٤- الفروق حسب متغير المرتبة ويوضح ذلك الجدول التالي :

جدول رقم (٣٣)

يبين نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدراسة الفروق بين إجابات مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمجالات الدراسة الستة وفقاً لمتغير (المرتبة)

م	المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار " ف"	مستوى الدلالة	الدلالة عند 05,
١	العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٢	٢٣١٥,٧٨٩	١١٥٧,٨٩٥	٢٩,٧٧٩	٠,٠٠٠	دالة
		داخل المجموعات	٢٢٦	٨٧٨٧,٤٢٥	٣٨,٨٨٢			
		المجموع	٢٢٨	١١١٠٣,٢١٤				

٢	حل المشكلات	بين المجموعات	٢	٢٨٤٢,٧٣٢	١٤٢١,٣٦٦	٤٠,٥٥٢	٠,٠٠٠	دالة
		داخل المجموعات	٢٢٦	٧٩٢١,٣٢٠	٣٥,٠٥٠			
		المجموع	٢٢٨	١٠٧٦٤,٠٥٢				
٣	الاتصال الإداري	بين المجموعات	٢	٢٢٧٦,٥٦٧	١١٣٨,٢٨٤	٢٣,٦٦٤	٠,٠٠٠	دالة
		داخل المجموعات	٢٢٦	١٠٨٧١,٢٤١	٤٨,١٠٣			
		المجموع	٢٢٨	١٣١٤٧,٨٠٨				
٤	القيادة الإدارية	بين المجموعات	٢	١٧٧٧,٣٩١	٨٨٨,٦٩٥	٢٥,٣٢٣	٠,٠٠٠	دالة
		داخل المجموعات	٢٢٦	٧٩٣١,٢٣٨	٣٥,٠٩٤			
		المجموع	٢٢٨	٩٧٠٨,٦٢٩				
٥	إدارة الوقت	بين المجموعات	٢	١٤٩٩,٢٤٦	٧٤٩,٦٢٣	١٩,٢٥٩	٠,٠٠٠	دالة
		داخل المجموعات	٢٢٦	٨٧٩٦,٧٣٧	٣٨,٩٢٤			
		المجموع	٢٢٨	١٠٢٩٥,٩٨٣				
٦	الأداء الوظيفي	بين المجموعات	٢	١٦٩٤,٤٦٦	٨٤٧,٢٣٣	٣٢,٢٤٧	٠,٠٠٠	دالة
		داخل المجموعات	٢٢٦	٥٩٣٧,٧٧٨	٢٦,٢٧٣			
		المجموع	٢٢٨	٧٦٣٢,٢٤٥				

كانت فئات المراتب الرسمية التي يشغلها مجتمع الدراسة مكونة من ثلاث فئات وهي : الفئة الأولى (من ٢– ٤) من المرتبة الثانية إلى المرتبة الرابعة ، والفئة الثانية (من ٥ – ٧) من المرتبة الخامسة إلى المرتبة السابعة ، والفئة الثالثة (من ٨ – ١٠)من المرتبة الثامنة إلى المرتبة العاشرة . ويتضح من الجدول رقم (٢٢) ما يلي :

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لفئات المرتبة حول درجة الاحتياج للتدريب على الكفايات في مجالات الدراسة التالية مجال العلاقات الإنسانية ومجال الاتصال الإداري ومجال الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة " ف" في مجال العلاقات الإنسانية (٢٩,٧٧٩) ، وفي مجال الاتصال الإداري (٢٣,٦٦٤) ،وفي مجال الأداء الوظيفي (٣٢,٢٤٧) وجميع قيم " ف " السابقة بمستوى دلالة (٠,٠٠٠) .**

وذلك يعني اختلاف أراء مجتمع الدراسة حول احتياجاتهم التدريبية على الكفايات في كل مجال من المجالات السابقة باختلاف فئات مراتبهم.

ولتحديد أي الفئات تختلف عن الأخرى تم إجراء اختبار (شيفيه) وأظهرت النتائج أن وجود الفروق يرجع إلى زيادة متوسط أراء مجتمع الدراسة ممن هم على الفئة الأولى (٢–٤) عن بقية أراء مجتمع الدراسة ممن هم على الفئتين الأخريين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفئة في مجال العلاقات الإنسانية (٣,٨٧٩) ، وفي مجال الاتصال الإداري (٤,٠٦٥)،

وفي مجال الأداء الوظيفي (٤,٢٨٢). مما يدل على أن مجتمع الدراسة ممن هم على هذه الفئة أكثر احتياجاً للتدريب على الكفايات في مجال العلاقات الإنسانية ومجال الاتصال الإداري ومجال الأداء الوظيفي من غيرها من الفئات .

ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن من هم على هذه الفئة من المراتب غالباً ما يعملون بالاتصالات الإدارية أو الأقسام الجديدة كصحائف الدعوى أو المواعيد أو محضري الخصوم فكان لابد من تحسين علاقة المنظمة بجمهورها من خلال ما توفره له من رعاية واهتمام وذلك يتوافق مع ما ذكره الطخيس وزميله (١٤٠٥هـ) بأنه " يؤدي إلى تحقيق درجة مناسبة من الإشباع لجميع الأطراف " ص ٢٨٥ ، بالإضافة إلى كون من يعمل على هذه المراتب قد يكونون أقل في المهارات والمعارف ممن هم على الفئات الأخرى من المراتب في ظل سياسة التوظيف التي تتبعها وزارة الخدمة المدنية في كون المؤهل العلمي يعتبر ركيزة تحدد في ظلها المرتبة المناسبة والمستحقة للمتقدم فكلما زاد المؤهل العلمي كان المتقدم أجدر بالحصول على مرتبة أعلى ولعل هذا له صلة بالفروق التي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي الآنفة الذكر .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لفئات المرتبة حول درجة الاحتياج للتدريب على الكفايات في مجال حل المشكلات ومجال إدارة الوقت حيث بلغت قيمة " ف" في مجال حل المشكلات (٤٠,٥٥٢)، وفي مجال إدارة الوقت (١٩,٢٥٩) وجميع قيم " ف" بمستوى دلالة (٠,٠٠٠) .

وذلك يعني اختلاف أراء مجتمع الدراسة حول احتياجاتهم التدريبية على الكفايات في المجالين السابقين باختلاف فئات مراتبهم.

ولتحديد أي الفئات تختلف عن الأخرى تم إجراء اختبار(شيفيه) وأظهرت النتائج أن وجود الفروق يرجع إلى زيادة متوسط أراء مجتمع الدراسة ممن هم على الفئة الثانية من (٥ – ٧) عن متوسط أراء مجتمع الدراسة ممن هم على الفئتين الأخريين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفئة في مجال حل المشكلات (٤,١٩٥) وفي مجال إدارة الوقت (٤,٠٥٢) .

مما يدل على أن مجتمع الدراسة ممن هم على هذه الفئة أكثر احتياجا للتدريب على الكفايات في مجال حل المشكلات ومجال إدارة الوقت من غيرهم . ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن من يعمل على هذه الفئة من المراتب في الغالب ما توكل إليهم الأعمال الكتابية المتعلقة بالضبوط والسجلات وكل ما يتعلق بالمعاملات باختلافها منذ دخولها المكتب القضائي لحين صدورها منه وإنهاء كافة الإجراءات المتعلقة بها في ظل توارد الكم الهائل من المعاملات الحساسة ، ومع كل ذلك فإن حدوث المشكلات وارد وبذلك يُحتاج الى دراية بكيفية حلها والتعامل معها ، وكذلك فإن من هم على هذه الفئة معرضين لكثير من مضيعات الوقت وبذلك يُحتاج إلى دراية تامة بكيفية إدارة الوقت والقضاء على مضيعاته أو التقليل منها .

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لفئات المرتبة حول درجة الاحتياج للتدريب على الكفايات في مجال القيادة الإدارية حيث بلغت قيمة " ف" (٢٥,٣٢٣) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠). ويعني ذلك اختلاف أراء مجتمع الدراسة حول احتياجاتهم التدريبية على الكفايات في هذا المجال باختلاف فئات مراتبهم .ولتحديد أي الفئات تختلف عن الأخرى تم إجراء اختبار(شيفيه) وأظهرت النتائج أن وجود الفروق يرجع إلى زيادة متوسط أراء مجتمع الدراسة ممن هم على الفئة الثالثة من(٨– ١٠) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفئة (٤,١٧٢) عن متوسط أراء مجتمع الدراسة ممن هم على الفئتين الأخريين .مما يدل على أن مجتمع الدراسة ممن هم على هذه الفئة أكثر احتياجا للتدريب على الكفايات في مجال القيادة الإدارية من غيرها . ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن من يعمل على هذه الفئة من المراتب في الغالب ما يعطى مناصب قيادية فيحتاج إلى دراية كافية بكيفية إدارة مجموعة من الأفراد فيتطلب الأمر زيادة إلمام بمبادئ القيادة الإدارية الناجحة

٥– الفروق حسب متغير عدد سنوات الخدمة ويوضح ذلك الجدول التالي :

جدول رقم (٣٣)

يبين نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدراسة الفروق بين إجابات مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمجالات الدراسة الستة وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخدمة)

م	المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار " ف"	مستوى الدلالة ا	الدلالة عند 05,
١	العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٣	٤٢٧,٥٩٧	١٤٢,٥٣٢	٣,٠٠٤	٠,٠٣١	دالة
		داخل المجموعات	٢٢٥	١٠٦٧٥,٦١٧	٤٧,٤٤٧			
		المجموع	٢٢٨	١١١٠٣,٢١٤				
٢	حل المشكلات	بين المجموعات	٣	٦٠٤,٩٨٥	٢٠١,٦٦٢	٤,٤٦٦	٠,٠٠٥	دالة
		داخل المجموعات	٢٢٥	١٠١٥٩,٠٦٨	٤٥,١٥١			
		المجموع	٢٢٨	١٠٧٦٤,٠٥٢				
٣	الاتصال الإداري	بين المجموعات	٣	٧١٦,٠٣٤	٢٣٨,٦٧٨	٤,٣٢٠	٠,٠٠٦	دالة
		داخل المجموعات	٢٢٥	١٢٤٣١,٧٧٤	٥٥,٢٥٢			
		المجموع	٢٢٨	١٣١٤٧,٨٠٨				
٤	القيادة الإدارية	بين المجموعات	٣	٦٣٦,٩٧٩	٢١٢,٣٢٦	٥,٢٦٦	٠,٠٠٢	دالة
		داخل المجموعات	٢٢٥	٩٠٧١,٦٥٠	٤٠,٣١٨			
		المجموع	٢٢٨	٩٧٠٨,٦٢٩				
٥	إدارة الوقت	بين المجموعات	٣	٥٤٥,٤٠٩	١٨١,٨٠٣	٤,١٩٥	٠,٠٠٧	دالة
		داخل المجموعات	٢٢٥	٩٧٥٠,٥٧٤	٤٣,٣٣٦			
		المجموع	٢٢٨	١٠٢٩٥,٩٨٣				
٦	الأداء الوظيفي	بين المجموعات	٣	٤٥٤,٩١٨	١٥١,٦٣٩	٤,٧٥٤	٠,٠٠٣	دالة
		داخل المجموعات	٢٢٥	٧١٧٧,٣٢٦	٣١,٨٩٩			
		المجموع	٢٢٨	٧٦٣٢,٢٤٥				

كانت عدد سنوات الخدمة لمجتمع الدراسة موزعة على أربع فئات هي: الفئة الأولى (أقل من ٥ سنوات)، والفئة الثانية (من٥ سنوات ـ أقل من ١٠ سنوات)، والفئة الثالثة (من ١٠ سنوات ـ أقل من ١٥ سنة)، والفئة الرابعة (من ١٥ فأكثر). ويتضح من الجدول رقم (٢٣) ما يلي :

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لفئات عدد سنوات الخدمة حول درجة الاحتياج للتدريب على الكفايات في مجال العلاقات الإنسانية ومجال حل المشكلات ومجال إدارة الوقت حيث بلغت قيمة " ف" في مجال العلاقات الإنسانية (٣,٠٠٤) بمستوى دلالة (٠,٠٣١) ، وفي مجال حل المشكلات (٤,٤٦٦) بمستوى دلالة (٠,٠٠٥) ، وفي مجال إدارة الوقت (٤,١٩٥) بمستوى دلالة (٠,٠٠٧).**

وذلك يعني اختلاف أراء مجتمع الدراسة حول احتياجاتهم التدريبية على الكفايات في المجالات السابقة باختلاف فئات عدد سنوات الخدمة ،ولتحديد أي الفئات تختلف عن الأخرى تم إجراء اختبار (شيفيه) وأظهرت النتائج أن وجود الفروق يرجع إلى زيادة متوسط أراء مجتمع الدراسة ممن عدد سنوات خدمتهم تندرج تحت الفئة الأولى (أقل من ٥ سنوات)

عن متوسط أراء مجتمع الدراسة ممن عدد سنوات خدمتهم تندرج تحت الفئات الأخرى ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفئة في مجال العلاقات الإنسانية (٣,٦٦١) وفي مجال حل المشكلات (٣,٩٦٩) وفي مجال إدارة الوقت (٣,٩٩٢) .

مما يدل على أن مجتمع الدراسة ممن عدد سنوات خدمتهم تندرج تحت هذه الفئة أكثر احتياجاً للتدريب على الكفايات في مجال العلاقات الإنسانية ومجال حل المشكلات ومجال إدارة الوقت من غيرهم . ولعل السبب في ذلك يرجع إلى قلة الخبرة التي يتمتع بها حديثي الالتحاق بالعمل بالمحاكم الشرعية وخصوصاً في جانب التعامل مع الآخرين المتمثل في مجال العلاقات الإنسانية ، وكذلك قلة المهارات والمعارف الموصلة لهم بحل المشكلات التي قد يتعرضون لها بالطرق المناسبة ،إضافة إلى ذلك عدم الإلمام التام بالصلاحيات الممنوحة لهم وبالإجراءات المنطقية لإجراءات العمل ومن ذلك عدم القدرة التامة على التعامل مع ضغوط العمل مما ينتج عنه عدم إدارة صحيحة ومنطقية للوقت المحدد لإنجاز المعاملات .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لفئات عدد سنوات الخدمة حول درجة الاحتياج للتدريب على الكفايات في مجال الاتصال الإداري ومجال الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة " ف" في مجال الاتصال الإداري (٤,٣٢٠) بمستوى دلالة (٠,٠٠٦) ، وفي مجال الأداء الوظيفي (٤,٧٥٤) بمستوى دلالة (٠,٠٠٣)، وذلك يعني اختلاف أراء مجتمع الدراسة حول احتياجاتهم التدريبية على الكفايات في المجالين السابقين باختلاف فئات عدد سنوات الخدمة .

ولتحديد أي الفئات تختلف عن الأخرى تم إجراء اختبار (شيفيه) وأظهرت النتائج أن وجود الفروق يرجع إلى زيادة متوسط أراء مجتمع الدراسة ممن عدد سنوات خدمتهم تندرج تحت الفئة الثانية (من ٥– أقل من ١٠سنوات) عن متوسط أراء مجتمع الدراسة ممن عدد سنوات خدمتهم تندرج تحت الفئات الأخرى ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفئة في مجال الاتصال الإداري (٤,٠٠٨) وفي مجال الأداء الوظيفي (٤,٣٣٤) .

مما يدل على أن مجتمع الدراسة ممن عدد سنوات خدمتهم تندرج تحت هذه الفئة أكثر احتياجاً للتدريب على الكفايات في مجال الاتصال الإداري ومجال الأداء الوظيفي من غيرها .

ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن من يعمل تحت هذه الفئة من موظفي المحاكم الشرعية يظهر من خلال طبيعة العمل أنه يناط بهم مهمات ومسؤوليات أعلى وخصوصاً في جانب إنهاء إجراءات المعاملات مما يحتاج إلى سرعة متناهية في الإنجاز مع كفاءة إنتاجية مرتفعة وكل ذلك لا يتأتى إلا باستحداث تقنيات حديثة مساعدة كالحاسب الآلي مما يكسبهم القدرة على الاتصالات الإدارية المنظمة والأداء الوظيفي المرضي .

ـ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لفئات عدد سنوات الخدمة حول درجة الاحتياج للتدريب على الكفايات في مجال القيادة الإدارية حيث بلغت قيمة " ف" (٥,٢٦٦) بمستوى دلالة (٠,٠٠٢) ، وذلك يعني اختلاف أراء مجتمع الدراسة حول احتياجاتهم التدريبية على الكفايات في هذا المجال باختلاف فئات عدد سنوات الخدمة . ولتحديد أي الفئات تختلف عن الأخرى تم إجراء اختبار(شيفيه) وأظهرت النتائج أن وجود الفروق يرجع إلى زيادة متوسط أراء مجتمع الدراسة ممن عدد سنوات خدمتهم تندرج تحت الفئة الرابعة (أكثر من ١٥ سنة) عن متوسط أراء مجتمع الدراسة ممن عدد سنوات خدمتهم تندرج تحت الفئات الأخرى ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفئة (٤,١٧٩) .

مما يدل على أن مجتمع الدراسة ممن عدد سنوات خدمتهم تندرج تحت هذه الفئة أكثر احتياجاً للتدريب على الكفايات في مجال القيادة الإدارية من غيرهم .

ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن من عدد سنوات خدمته تندرج تحت هذه الفئة وفي ظل الخبرات التي قد تحصّل عليها فإن ذلك يؤهله للقيادة الإدارية سواء لمكتب قضائي أو لأحد الأقسام الإدارية أو لإدارة شئون الموظفين ومع ذلك فإنه يحتاج لمعارف ومهارات تمكنه من التعامل مع من يدير في ظل البحث عن القيادة الإدارية الناجحة .

ويستنتج الباحث من كل ما سبق ما يلي :

(١) أن فئة المؤهل العلمي (المتوسط) أكثر احتياجاً للتدريب على الكفايات في كل مجال من مجالات الدراسة .

(٢) أن فئة جهة العمل (المحكمة العامة) أكثر احتياجاً للتدريب على الكفايات في مجال القيادة الإدارية من الفئات الأخرى .

(٣) أن فئة الوظيفة (رئيس كتاب ضبط) و (محضر خصوم) أكثر احتياجاً للتدريب على الكفايات في مجال حل المشكلات من الفئات الأخرى . بينما أن فئة الوظيفة (كاتب ضبط) أكثر احتياجاً للتدريب على الكفايات في مجالي الاتصال الإداري وإدارة الوقت من الفئات الأخرى.

(٤) أن فئة المرتبة من (٢-٤)أكثر احتياجاً للتدريب على الكفايات في مجال العلاقات الإنسانية ومجال الاتصال الإداري ومجال الأداء الوظيفي من الفئات الأخرى . وأن الفئة من (٥-٧) أكثر احتياجاً للتدريب على الكفايات في مجالي حل المشكلات وإدارة الوقت من الفئات الأخرى . بينما أن الفئة من (٨-١٠) أكثر احتياجاً للتدريب على الكفايات في مجال القيادة الإدارية من الفئات الأخرى .

(٥) أن فئة سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات) أكثر احتياجاً للتدريب على الكفايات في مجال العلاقات الإنسانية ومجال حل المشكلات ومجال إدارة الوقت من الفئات الأخرى . وأن الفئة من (٥- أقل من ١٠سنوات) أكثر احتياجاً للتدريب على الكفايات في مجالي الاتصال الإداري والأداء الوظيفي من الفئات الأخرى . بينما أن الفئة (أكثر من ١٥ سنة) أكثر احتياجاً للتدريب على الكفايات في مجال القيادة الإدارية من الفئات الأخرى .

ويمكن توضيح ذلك وتبسيطه في الجدول التالي :

جدول رقم (٣٤)

يبين الفئات الأكثراحتياجاً للتدريب من مجتمع الدراسة على الكفايات في مجالات الدراسة

المتغير	الفئة الأكثر احتياجاً للتدريب	المجال					
		العلاقات لإنسانية	حل المشكلات	الاتصال الإداري	القيادة الإدارية	إدارة الوقت	الأداء الوظيفي
المؤهل العلمي	(١) المتوسط	*	*	*	*	*	*
جهة العمل	(٢) المحكمة العامة				*		
الوظيفة	(١) رئيس كتاب ضبط		*				
	(٢) كاتب ضبط			*		*	
	(٥) محضر خصوم		*				
المرتبة	(١) من (٢ – ٤)	*		*			*
	(٢) من (٥ – ٧)		*			*	
	(٣) من (٨ – ١٠)				*		
سنوات الخدمة	(١) (أقل من ٥ سنوات)	*	*			*	
	(٢) (من ٥– أقل من ١٠سنوات)			*			*
	(٤)(أكثر من ١٥ سنة)				*		

(*) تعني الفئة الأكثر احتياجاً للتدريب



الفصل الخامس

النتائج – التوصيات – المقترحات

يعرض الباحث في هذا الفصل ملخصاً لنتائج الدراسة مرتبة بناءً لمجالات الدراسة وفقاً لأسئلتها ثم التوصيات والمقترحات التي توصل لها الباحث من خلال هذه الدراسة ، وذلك من خلال المحاور التالية :

أولاً : ملخص نتائج الدراسة

س ١ / ما الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية في مجال العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم ؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مجتمع الدراسة يرى أنه بحاجة للتدريب على أربع من الكفايات التدريبية في مجال العلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة وجاءت مرتبة تنازلياً كما يلي :

١- التعامل مع الأنماط المختلفة من المراجعين .

٢- إشاعة روح التعاون في بيئة العمل .

٣- الإصلاح بين الخصوم .

٤- تذليل الصعوبات التي تواجه المراجعين .

وكذلك أنه بحاجة للتدريب على أربع كفايات بدرجة متوسطة وجاءت مرتبة تنازلياً كما يلي :

١- تقدير موقف صاحب الحاجة ومساعدته .

٢- تهدئة حالات الغضب عند المراجعين .

٣- تقديم النصيحة بصورة سليمة .

٤- كسب احترام الآخرين .

س ٢ / ما الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية في مجال حل المشكلات من وجهة نظرهم ؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مجتمع الدراسة يرى أنه بحاجة للتدريب على ست كفايات من الكفايات التدريبية في مجال حل المشكلات بدرجة كبيرة وجاءت مرتبة تنازلياً كما يلي :

١- حل المشكلات بالطرق الصحيحة .

٢- وضع خطة لحل المشكلات اليومية المتكررة .

٣- حل المشكلات في ضوء الأنظمة والقوانين .

٤- إيجاد البدائل الممكنة لمواجهة أي مشكلة .

٥- المرونة في حل المشكلات .

٦- تحديد الوقت المناسب لحل المشكلات .

وكذلك أنه بحاجة للتدريب على كفايتين بدرجة متوسطة مرتبة تنازلياً كما يلي :

١- حل المشكلات وفق الإمكانيات المتاحة .

٢- حل مشاكل النزاع بين أفراد جماعة العمل .

س ٣/ ما الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية في مجال الاتصال الإداري من وجهة نظرهم ؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مجتمع الدراسة يرى أنه بحاجة للتدريب على كفاية واحدة من الكفايات التدريبية في مجال الاتصال الإداري بدرجة كبيرة جداً وهي:

١- صياغة الخطابات بوضوح .

و يرى كذلك أنه بحاجة للتدريب على ثلاث كفايات بدرجة كبيرة مرتبة تنازلياً كما يلي:

١- تدقيق المعاملات المرسلة إلى الجهات الأخرى .

٢- تدقيق المعاملات الواردة لفهم مضمونها .

٣- توثيق صلة التعاون مع الأقسام أو الدوائر الأخرى .

كما يرى أنه بحاجة للتدريب على أربع كفايات بدرجة متوسطة مرتبة تنازلياً كما يلي :

١- تفعيل دور الاتصالات غير الرسمية في خدمة أهداف العمل .

٢- إجراء عملية الاتصال في الوقت المناسب .

٣- تحديد الوسيلة المناسبة لعملية الاتصال .

٤- تحديد الهدف من الاتصال بدقة .

س٤ / ما الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية في مجال القيادة الإدارية من وجهة نظرهم ؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مجتمع الدراسة يرى أنه بحاجة للتدريب على كفاية واحدة من الكفايات التدريبية في مجال القيادة الإدارية بدرجة كبيرة جداً وهي :

١- الإلمام بمبادئ القيادة الإدارية الناجحة .

ويرى كذلك أنه بحاجة للتدريب على خمس كفايات بدرجة كبيرة مرتبة تنازلياً كما يلي:

١- تطوير أساليب جديدة لأداء العمل .

٢- وضع أولويات أداء العمل وتحديدها .

٣- ضبط المرؤوسين .

٤- تحديد الأساليب المناسبة لتحفيز العاملين .

٥- اتخاذ القرار في الوقت المناسب .

بينما يرى أنه بحاجة للتدريب على كفايتين بدرجة متوسطة مرتبة تنازلياً كما يلي :

١- إقناع العاملين بأهمية الأهداف التي يسعون لتحقيقها .

٢- توجيه العاملين للقيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية .

س ٥/ ما الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية في مجال إدارة الوقت من وجهة نظرهم ؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مجتمع الدراسة يرى أنه بحاجة للتدريب على كفاية واحدة من الكفايات التدريبية في مجال إدارة الوقت بدرجة كبيرة جداً وهي :

١- تحديد مضيعات الوقت والتغلب عليها .

ويرى كذلك أنه بحاجة للتدريب على أربع كفايات بدرجة كبيرة مرتبة تنازلياً كما يلي :

١- توضيح المتطلبات للمراجع بكل دقة ووضوح .

٢- معرفة الصلاحيات الممنوحة وعدم تجاوزها لكسب الوقت .

٣- التعامل مع ضغوط الوقت .

٤- تنظيم وترتيب الملفات والأدوات لسرعة الوصول إليها

بينما يرى أنه بحاجة للتدريب على ثلاث كفايات بدرجة متوسطة مرتبة تنازلياً كما يلي:

١- تجاوز الروتين إذا اقتضته مصلحة العمل .

٢- تحديد الطريقة المناسبة لعرض الآراء للحفاظ على الوقت .

٣- استخدام مفكرة المواعيد وجدولة الأعمال .

س ٦/ ما الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية في مجال الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم ؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مجتمع الدراسة يرى أنه بحاجة للتدريب على ثلاث كفايات من الكفايات التدريبية في مجال الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة جداً وهي :

١- استخدام الحاسب الآلي في تنفيذ إجراءات العمل .

٢- إعداد إحصائيات العمل الشهرية والسنوية .

٣- فهم الأنظمة واللوائح .

ويرى كذلك أنه بحاجة للتدريب علىخمس كفايات بدرجة كبيرة مرتبة تنازلياً كما يلي :

١- ضبط القضايا الجنائية بطريقة صحيحة .

٢- ضبط القضايا الحقوقية بطريقة صحيحة .

٣-المرونة في تطبيق الأنظمة واللوائح .

٤- ضبط الإنهاءات بطريقة صحيحة .

٥- فهرسة المعاملات والضبوط بطريقة صحيحة .

ومن كل ما سبق يستنتج الباحث أن موظفي المحاكم الشرعية بمدينة مكة المكرمة بحاجة للتدريب على الكفايات التدريبية المقترحة في مجالات الدراسة بدرجات مختلفة (كبيرة جداً ، وكبيرة ، ومتوسطة) ولم توجد أي كفاية هم بحاجة للتدريب عليها بدرجة قليلة أو قليلة جداً . ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (٢٥) :

جدول رقم (٢٥)

يبين درجة الحاجة للتدريب على الكفايات في كل مجال من مجالات الدراسة الستة

المجل	أرقام الكفايات التي كانت درجة الحاجة للتدريب عليها :			درجة الحاجة للتدريب على كافة عبارات المجال
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	
العلاقات الإنسانية		٤-٥-٨-٢	٧-٣-٦-١	متوسطة
حل المشكلات		٩-١٦-١١-١٤-١٣-١٠	١٢-١٥	كبيرة
الاتصال الإداري	٢٠	١٧-١٨-٢٤	٢٢-١٩-٢١-٢٣	كبيرة
القيادة الإدارية	٢٦	٢٧-٢٥-٣١-٢٩-٣٢	٣٠-٢٨	كبيرة
إدارة الوقت	٣٦	٣٤-٤٠-٣٣-٣٨	٣٥-٣٩-٣٧	كبيرة
الأداء الوظيفي	٤٨-٤١-٤٦	٤٣-٤٢-٤٧-٤٤-٤٥		كبيرة

ولقد تم ترتيب مجالات الدراسة تنازلياً حسب درجة الحاجة للتدريب عليها كما يلي :

مجال الأداء الوظيفي ثم مجال القيادة الإدارية ثم مجال إدارة الوقت ثم مجال الاتصال الإداري ثم مجال حل المشكلات وأخيراً مجال العلاقات الإنسانية .

س٧/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة تبعاً للمتغيرات التالية: [المؤهل العلمي – جهة العمل – الوظيفة – المرتبة – سنوات الخدمة] ؟

١ – الفروق حسب متغير المؤهل العلمي :

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لفئات المؤهل العلمي حول درجة الاحتياج للتدريب على الكفايات في كل مجال من مجالات الدراسة، وكانت الفروق لصالح فئة المؤهل العلمي (المتوسطة) .

٢– الفروق حسب متغير جهة العمل :

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لفئات جهة العمل حول درجة الاحتياج للتدريب على الكفايات في مجال القيادة الإدارية ، وكانت الفروق لصالح فئة جهة العمل (المحكمة العامة) .

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لفئات جهة العمل حول درجة الاحتياج للتدريب على الكفايات في باقي مجالات الدراسة .

٣– الفروق حسب متغير الوظيفة :

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لفئة الوظيفة حول درجة الاحتياج للتدريب على الكفايات في مجال حل المشكلات ، وكانت لصالح فئتي الوظيفة (رئيس كتاب ضبط) و(محضر خصوم) . وفي مجالي الاتصال الإداري وإدارة الوقت ، وكانت لصالح فئة الوظيفة (كاتب ضبط) .

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لفئة الوظيفة حول درجة الاحتياج للتدريب على الكفايات في باقي مجالات الدراسة .

٤- الفروق حسب متغير المرتبة :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لفئات المرتبة الوظيفية حول درجة الاحتياج للتدريب على الكفايات في مجال العلاقات الإنسانية ومجال الاتصال الإداري ومجال الأداء الوظيفي ، وكانت لصالح فئة المرتبة من (٢-٤) . وفي مجالي حل المشكلات وإدارة الوقت ، وكانت لصالح الفئة من (٥-٧) . وفي مجال القيادة الإدارية ، وكانت لصالح الفئة من (٨-١٠) .

٥- الفروق حسب متغير عدد سنوات الخدمة :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لفئات عدد سنوات الخدمة حول درجة الاحتياج للتدريب على الكفايات في مجال العلاقات الإنسانية ومجال حل المشكلات ومجال إدارة الوقت ، وكانت لصالح فئة سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات) . وفي مجالي الاتصال الإداري والأداء الوظيفي ، وكانت لصالح الفئة من (٥-١٠ سنوات). وفي مجال القيادة الإدارية ، وكانت لصالح الفئة (أكثر من ١٥ سنة) .

ثانياً : التوصيات

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج فإن الباحث يقدم عدد من التوصيات التي يأمل أن تؤخذ بعين الاعتبار لكي تساعد موظفي المحاكم الشرعية على القيام بالأعمال الموكلة إليهم على الوجه المطلوب ووفق ما تقتضيه المصلحة العامة وهي كما يلي :

(١)أن تصمم البرامج التدريبية التي تقدم لموظفي المحاكم الشرعية في ضوء حاجاتهم الفعلية. ويقترح الباحث الآلية التالية لتنفيذ هذه التوصية :

ـ توزيع استمارات استطلاع للرأي واستبيانات علمية على موظفي المحاكم الشرعية بصورة دورية – ولتكن سنوية – وذلك للتعرف على الاحتياجات التدريبية المتجددة لهم في ضوء أدائهم في الواقع العملي الفعلي .

ـ القيام بدراسات مسحية وإحصائية شاملة بالمحاكم الشرعية عن المتدربين ومستوياتهم العلمية ، وتخصصاتهم ، ومستويات الخبرة لديهم ، ومستوياتهم الوظيفية .

ــ الاستعانة بنتائج البحوث والدراسات العلمية ، النظرية والتطبيقية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين بما يتفق ومستويات الأداء لديهم .

ـ تنظيم لقاءات دورية بين القائمين بالتدريب والمتدربين والمسئولين عن تخطيط البرامج التدريبية لتقريب وجهات النظر بين المخططين والمنفذين والمستفيدين من هذه البرامج .

(٢) أسفرت نتائج الدراسة أن مجال الأداء الوظيفي كان أكثر مجالات الدراسة من حيث الاحتياج للتدريب عليه ولما لهذا المجال من أهمية بالغة فإن الباحث يوصي بسرعة تلبية هذه الاحتياجات ، وخصوصاً الكفاية الأولى به التي يرى موظفو المحاكم الشرعية بأنهم بحاجة للتدريب عليها بدرجة كبيرة جداً وكانت في الرتبة الأولى على باقي الكفايات المقترحة في هذه الدراسة وهي (استخدام الحاسب الآلي في تنفيذ إجراءات العمل) .

ويقترح الباحث الآلية التالية لتنفيذ هذه التوصية :

ـ الاهتمام بتحقيق التوازن في محتوى البرامج التدريبية المقدمة لموظفي المحاكم الشرعية وموضوعاتها بين الموارد والمعارف النظرية ، وتطبيقاتها العلمية وما يرتبط بها من أنشطة ومهارات إجرائية للأداء الوظيفي في الممارسات الفعلية بالمحاكم الشرعية .

ـ تطبيق مدخل الوسائط المتعددة من خلال الاستعانة بمدى متنوع من أجهزة الكمبيوتر وشبكات الإنترنت .

ـ توفير نشرات إرشادية توضح أهمية وكيفية استخدام الحاسب الآلي في تنفيذ إجراءات العمل .

ـ الاعتماد على التدريب الذاتي للموظفين وذلك عن طريق تزويدهم بالمعارف والمعلومات عن طريق الحاسب الآلي باستخدام دسكات خاصة أو عن طريق شبكة الإنترنت .

(٣) أشارت نتائج الدراسة أن مجال العلاقات الإنسانية كان أقل مجالات الدراسة في الاحتياج للتدريب عليه ، إلا إن الباحث يوصي بترسيخ وتعميق مفهوم العلاقات الإنسانية وتنميتها نحو الأفضل وفق تعاليم الإسلام السمحة .

ويقترح الباحث الآلية التالية لتنفيذ هذه التوصية :

ـ نشر دوريات عبارة عن كتيبات ومطويات عن أهمية العلاقات الإنسانية في الإسلام .

ـ تكثيف الحلقات العلمية والندوات ذات الأهمية بتنمية العلاقات الإنسانية السليمة داخل المحاكم الشرعية عن طريق القضاة والمتميزين من الموظفين بها و كذلك الاستفادة من الدعاة .

(٤) إعادة النظر في البرامج التدريبية التي تقدم لموظفي المحاكم الشرعية وتحديثها باستمرار شكلاً ومضموناً لكي تتناسب مع متطلبات احتياجاتهم الوظيفية والحرص على تنويعها .

ويقترح الباحث الآلية التالية لتنفيذ هذه التوصية :

ـ إنشاء إدارة متخصصة في فروع وزارة العدل على غرار الإدارة العامة للتطوير الإداري بها تقوم بمهام تصميم وتطوير البرامج التدريبية التي تقدم لموظفي المحاكم الشرعية لإعداد خطط التدريب وتحديد المرشحين ومتابعتهم أثناء وبعد التدريب، وجعل مختص بكل محكمة شرعية لتنسيق هذه البرامج مع هذه الإدارة .

ـ تكثيف التعاون بين الإدارة العامة للتطوير الإداري بوزارة العدل والمعاهد المتخصصة بالتدريب والإدارات بالمحاكم الشرعية .

ـ تنظيم لقاءات علمية مع المختصين بالعملية التدريبية لتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية ووضع تصور لها مع تغير الزمان والمكان .

ـ تقديم الحوافز المشجعة على الالتحاق بها سواء المعنوية أو المادية وخصوصا للفئات الأكثر احتياجا للتدريب .

(٥) السماح لموظفي المحاكم الشرعية بمواصلة دراساتهم وخصوصاً الدراسات العليا للاستفادة منهم مستقبلاً ، حيث لم يوجد من مجتمع الدراسة من يحمل مؤهل أعلى من البكالوريوس .

ويقترح الباحث الآلية التالية لتنفيذ هذه التوصية :

- التنسيق مع الجامعات السعودية في اختيار التخصصات التي تتناسب مع متطلبات العمل بالمحاكم الشرعية التي تهتم بالشريعة الإسلامية وكذلك التي تهتم بالإدارة والتخطيط والأنظمة والقوانين ...الخ .

- تذليل الصعوبات والعقبات التي تواجه الموظفين في مواصلة دراساتهم العليا ، وجعل مكافآت مالية ومحفزات للذين يواصلون هذه الدراسات .

- تبني الموضوعات التي يقدمونها والاستفادة منها في الواقع الفعلي كل حسب تخصصه .

ثالثاً : المقترحات

يقدم الباحث عدد من المقترحات للدراسات المستقبلية وهي كالتالي :

(١) القيام بدراسة مماثلة لمعرفة الاحتياجات التدريبية لموظفي المحاكم الشرعية بمدن أخرى بمملكتنا الحبيبة ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية .

(٢) القيام بدراسة مماثلة لمعرفة الاحتياجات التدريبية لقضاة المحاكم الشرعية باعتبارهم الشريان النابض للعمل بالمحاكم الشرعية .

(٣) القيام بدراسة مماثلة لمعرفة الاحتياجات التدريبية لموظفي كتابات العدل .

(٤) لقد صادف الباحث بعض المصاعب وبالتحديد فيما يتعلق بقلة المعلومات المنشورة عن النواحي الإدارية بالمحاكم الشرعية لذا يقترح الاهتمام أكثر بإصدار دوريات ونشرات وتقارير منتظمة عنها .

وأخيراً أختتم دراستي هذه بحمد الله تعالى على فضله وتوفيقه وأسأله تعالى أن يفيد بها المخلصين من المسئولين وجميع العاملين بهذه المحاكم الشرعية

وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم

المصادر والمراجع

أولاً : المصادر

ثانياً : المراجع العربية

ثالثاً : المراجع الأجنبية

المصادر والمراجع

أولاً : المصادر

١- القران الكريم

ثانياً : المراجع العربية

١- ابن منظور، **لسان العرب** ، القاهرة ، دار المعارف ، مجلد رقم ٥ ، (د ، ت) .

٢- أبوسليمان، عبد الوهاب إبراهيم، **كتابة البحث العلمي صياغة جديدة** ، القاهرة، دار الشروق، ١٩٩٢م

٣- إدريس ، محمد الطيب حسين ، **احتياجات التنمية للقوى العاملة ونظام التعليم والتدريب في المملكة** ، دراسة منشورة ، إدارة البحوث ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٥هـ .

٤- إسماعيل ، إبراهيم الحافظ ، **تخطيط التدريب التربوي أثناء الخدمة في الجمهورية العربية اليمنية** ، دراسة ماجستير ، جامعة القاهرة ، ١٤١٣هـ .

٥- آل خنتن ، عبد الله بن محمد بن سعد ، " المحكمة في القضاء الإسلامي والتنظيم القضائي السعودي "، وزارة العدل ، **مجلة العدل** ، العدد(١٨)، السنة(٥) ، ربيع الآخر ١٤٢٤هـ .

٦- آل نمشة ، علي عبيد ، **أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين في المعاهد الأمنية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية(سابقاً) ، الرياض ، ١٤١٥هـ .

٧- الأنصاري ، عيسى بن حسن ، **التدريب الأهلي بين دينامية البرامج ومتغيرات السوق** ، دراسة غير منشورة ، الملتقى العلمي للتدريب في القطاع الأهلي ، كلية التقنية، الرياض، ١٤٢٠هـ .

٨- باشات ، أحمد إبراهيم ، **أسس التدريب**، دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ١٩٧٨م .

٩- البرعي ، محمد عبدالله ، و عدنان حمدي عابدين، **الإدارة في التراث الإسلامي – حكم وأمثال** ، مكتبة الخدمات الحديثة ، ط١ ، ١٤٠٨هـ

١٠- برعي ، محمد جمال ، **التدريب والتنمية** ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٧٣م .

١١- بلقيس ،أحمد، **تحديد الاحتياجات التعليمية والتدريبية ودور القائد التربوي** ، الرئاسة العامة لوكالة الغوث الدولية ، معهد التربية ، عَمان ،١٩٨٩م .

١٢- التركي،صالح بن علي، **أثر التدريب في تنمية القوى البشرية ، دراسة تطبيقية على العاملين بالحرس الوطن** ،رسالة ماجستيرغيرمنشورة،أكاديمية نايف للعلوم الأمنية(سابقا)الرياض،١٤١٢هـ

١٣- تريسي،وليم، **تصميم نظم التدريب والتطوير**،ترجمة سعد الجبالي ، معهد الإدارة العامة، الرياض ، ١٩٩٠م .

١٤- توفيق ، عبد الرحمن ، **العملية التدريبية ، موسوعة التدريب والتنمية البشرية** ، مركز الخبرات المهنية للتدريب ، القاهرة ، ١٩٩٤م .

١٥- الجبالي ، سعد أحمد ، " تحديد الاحتياجات التدريبية " ، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، **المجلة العربية للتدريب** ، عدد ٤ ، مج ٢ ، الرياض ، ١٤٠٩هـ .

١٦- الجوهري ، عبد الهادي ، **الإدارة مفاهيم وقضايا** ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٨٧م .

١٧- جودة ، محفوظ وآخرون ، **التنمية الإدارية** ، دار هوازن للنشر والتوزيع ، عَمان ، ١٩٩٧م

١٨- حافظ ،عبد المنعم ،" التدريب الإداري إلى أين ؟ تحديد الاحتياجات التدريبية "، **مجلة تجارة الرياض** ، عدد (٣٧٢) ربيع الأول ، السنة ٣٣ ، ١٤١٤ هـ .

١٩- حجازي ، مصطفى ،" تربية الإبداع مشروع من أجل المستقبل "، **المؤتمر التربوي السنوي السابع ، وزارة التربية والتعليم** ، البحرين ، ١٩٩١م

٢٠- الحسن ، ربحي محمد ، "معالجة المشكلات الإدارية "، **مجلة الإدارة العامة**، العدد (٤٩) ، رجب ، الرياض ، ١٤٠٦هـ .

٢١- حسين ، عبد الفتاح دياب، **التدريب وأهميته للقطاع العام والخاص**، مركز البحوث والتدريب ، الغرفة التجارية الصناعية بمكة المكرمة ، ١٤١٦هـ

٢٢- حسين،عبد الفتاح دياب، **دور التدريب في تطوير العمل الإداري**،القاهرة،مطبعة النيل ،١٤١٧هـ

٢٣- الحمد ، خالد ، **التدريب والتنمية** ، بحث مقدم إلى ندوة دور التدريب في التنمية الإدارية المنعقدة في قطر، بالتعاون مع معهد الإدارة العامة بالرياض ووزارة المالية والبترول بقطر ،١٤٠٥هـ

٢٤- الخرابشة ،سليمان أحمد، **الاستثمار في رأس المال البشري :التعليم والتدريب في الأردن ١٩٧٢- ١٩٩٤م دراسة تحليلية** ،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية الإقتصاد ،الجامعة الأردنية ،١٤١٦هـ

٢٥- الخضراء ، بشير محمد ،" القيادة الإدارية ودورها في التدريب " ، **مختصر الدراسات الأمنية ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية (سابقا)**، الجزء الرابع ،الرياض ، ١٤١٠هـ .

٢٦- الخطيب،أحمد،ورداح الخطيب، **اتجاهات حديثة في التدريب** ،الرياض،مطابع الفرزدق ١٤٠٦هـ .

٢٧- دحلان ، عبدالله صادق ، وآخرون ، **التدريب ،أهميته للعاملين في منشآت الأعمال السعودية** ، جدة ، الغرفة التجارية الصناعية ، ١٤٠٤هـ .

٢٨- درويش ، عبدالكريم وزميله ،**أصول الإدارة العامة** ،القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية،١٩٧٧م .

٢٩- دره ، عبدالباري ، " تحديد الاحتياجات التدريبية، إطار نظري ومقترحات للتطوير" ، **مجلة رسالة المعلم** ١- ٢ مج ٣٢ ، ١٩٩١م

٣٠- الدوري،حسن، **الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**،القاهرة،مطبعة العاصمة،١٩٧٦م.

٣١- راجح ، أحمد عزت ، **علم النفس الصناعي** ، القاهرة ، ط١ ، ١٩٦٥ م .

٣٢- رجب ، عبد المنعم ، " المدخل العلمي لدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية " ، **مجلة الإدارة العامة** ، المجلد الثالث ، عدد ٣ ، الرياض ، ١٩٧٦م

٣٣- الرفاعي، يعقوب السيد يوسف ،" أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت " ، **مجلة الإداري** ، السنة (٢٢) ، العدد(٨١) ، يونيو ٢٠٠٠م

٣٤- زاهر ، ضياء الدين ، **تدريب الكوادر الإدارية والتدريبية لتعليم الكبار** ، قطر ، مركز البحوث الإدارية ، جامعة قطر، ١٩٩٠م .

٣٥- الزروق ، عمر سالم ، **برنامج العملية التدريبية** ، طرابلس ، منشورات القومي للإدارة ،١٩٨٩م.

٣٦- الزيادي ، عادل رمضان ، **تدريب الموارد البشرية** ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٣٩٣هـ .

٣٧- ساعاتي،أمين، **إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق**،دار الفكر العربي ، القاهرة ،١٤١٨هـ

٣٨- سعاده، يوسف جعفر ، **التدريب – أهميته والحاجة إليه- أنماطه- تحديد احتياجاته – بناء برامجه والتقويم المناسب له** ، الدار الشرقية ، القاهرة ، (د.ت) .

٣٩- سعيد ، صالح عودة ، **إدارة الأفراد** ، طرابلس ، الجامعة المفتوحة ، ١٩٩٤م .

٤٠- السلمي ، علي ، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية** ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٨٥م .

٤١- السلمي ، علي ، **إدارة الموارد البشرية** ، القاهرة ، مكتبة غريب ، (د ، ت) .

٤٢- السلمي ، علي ، **الأسس النظرية لتخطيط التدريب** ، المؤتمر العربي الأول للتدريب الإداري ، تونس ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٧٦م .

٤٣- السلمي ، علي ، **التدريب الإداري** ، عَمان ،منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٩٧٠ م

٤٤- شاويش ، مصطفى نجيب ، **إدارة الأفراد** ، القاهرة ، دار الشروق ،١٩٩٠م .

٤٥- شريف ، غانم سعيد وحنان عيسى سلطان ، **الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة التعليمية** ، الرياض ، دار الطباعة والنشر ، ١٤٠٣هـ .

٤٦- الشقاوي ، عبدالرحمن، **التدريب الإداري للتنمية ، دراسةلبرامج التدريب الإداري الإعدادي في المملكة العربية السعودية** ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٥هـ

٤٧- الشنواني ، صلاح ، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مدخل الأهداف** ، الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٨٧م .

٤٨- الشهري ، علي عبد الرحمن فراج ، **دور التدريب في تنمية مهارات رجل الأمن في المملكة العربية السعودية** ،رسالة ماجستير،المركز العربي للدراسات الأمنية(سابقا)، الرياض ، ١٤٠٩هـ

٤٩- شيبان ، أمة اللطيف بنت شرف ، " واقع التدريب الداخلي بالأجهزة الحكومية بسلطنة عُمان " ، **مجلة الإداري** ، السنة (١٧) ، العدد (٦٠) ، مارس ، ١٩٩٥م .

٥٠- الشيباني ، عمر خالد ، **الاحتياجات التدريبية لرجل الأمن بالمملكة العربية السعودية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية(سابقا) ، ١٤٠٧هـ .

٥١- الصباب ، أحمد ، **الاحتياجات التدريبية في المملكة العربية السعودية** ، جدة ، مركز البحوث والتنمية بجامعة الملك عبد العزيز، ١٤٠٢هـ .

٥٢- الطخيس ، إبراهيم عبدالرحمن ، وعماد الجربتلي ،**العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية** ، الرياض ، دار الشروق ، ١٤٠٥هـ .

٥٣- الطويل ، محمد عبد الرحمن ،" التجربة الخليجية في مجال التدريب الإداري ومشكلاته" ، الرياض ، **مجلة الإدارة العامة** ، العدد ٦٥، ١٤١٠هـ .

٥٤- الطويل ، محمد عبدالرحمن ، **تحديات التنمية الإدارية في الدول العربية الأعضاء بمجلس التعاون الخليجي** ، دراسة مقدمة إلى مؤتمر الطاولة المستديرة الذي نظمه المعهد الدولي للعلوم الإدارية في تونس ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٥هـ .

٥٥- عبد الباقي ، عبد الرحمن، **دراسات في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٣م .

٥٦- عبد الدائم ، سعود حمزة ، **الاحتياجات التدريبية لأفراد حرس الحدود** ، رسالة ماجستير ، المركز العربي للدراسات الأمنية (سابقاً) ، الرياض ، ١٤١٢هـ .

٥٧- عبد الوهاب ، علي محمد ، **اتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية** . معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٠هـ .

٥٨- عبدالوهاب ، علي محمد، **التدريب والتطوير – مدخل علمي لفعاليات الأفراد والمنظمات –** ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠١هـ

٥٩- عبيدات ، ذوقان ، وآخرون ، **البحث العلمي ، مفهومه، أدواته ، أساليبه**، الرياض ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢م .

٦٠- العديلي ، ناصر محمد ، **السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن** ، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، ١٤١٦هـ .

٦١- العساف،صالح بن حمد،**المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**،الرياض،مكتبة العبيكان،١٤١٦هـ

٦٢- عساف ، عبد المعطي محمد، ويعقوب حمدان ، **التدريب وتنمية الموارد البشرية ، الأسس والعمليات** ، دار زهران ، عَمان ، ٢٠٠٠م .

٦٣- عساف،محمود ،**المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال** ،مكتبة الخدمات الحديثة،جدة ،ط١، ١٤٢٢هـ

٦٤- عطية ،حمدي أبو الفتوح ، **منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية** ، القاهرة ، دار النشر للجامعات ، ١٩٩٦م .

٦٥- علاقي ،مدني عبد القادر، **الإدارة ، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية** ، مكتبة دار جدة ، ط ٩ ، ٢٠٠٠م .

٦٦- علاقي ، مدني عبدالقادر ، **إدارة الموارد البشرية** ،مكتبة دار زهران للنشر ، ط١ ، جدة ، ١٩٩٣م

٦٧- عليش ، محمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية** ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٧٧م .

٦٨- عمار ، حسين حسن، **إدارة شئون الموظفين** ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ،١٤١١هـ .

٦٩- عمر ، محمد زياد ، **البحث العلمي ، مفاهيمه وتقنياته** ، جدة ، دار الشروق للنشر ، ١٤٠٣هـ .

٧٠- الغامدي ، عائض جمعان ، **دور التدريب في رفع كفاية ضباط الدفاع المدني ، دراسة تطبيقية على الدورة التأهيلية للضباط** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية (سابقا) ، ١٤١٠هـ .

٧١- غليمات ، محمد عليان ، **الاتجاهات الحديثة في التعليم والتدريب والإدارة** ، دار الخواجا للنشر والتوزيع ، عَمان ١٩٩١م .

٧٢- فهمي،منصور، " التدريب"،**مجلة الإدارة العامة** ،عدد(٢٢)،الرياض،معهدالإدارة العامة، ١٩٧٨م.

٧٣- فودة ،حمزة إبراهيم،**العلاقات الإنسانية في القران الكريم** ،مطبوعة نادي مكة الأدبي ، ١٤٠٣هـ

٧٤- الفيروز ، مجد الدين محمد بن يعقوب،**القاموس المحيط** ،بيروت،مؤسسة الرسالة ، ط٣، ١٤١٣هـ

٧٥- **قاموس المستقبل** ، مكتبة المعارف ، دار ومطابع المستقبل ، مصر ، ١٤١٩هـ .

٧٦- القبلان ، يوسف محمد ، **أسس التدريب الإداري مع تطبيقات المملكة العربية السعودية** ، الرياض ، دار عالم الملايين ، ١٤١٢هـ

٧٧- القبلان ، يوسف محمد، "دور التدريب الإداري في التنمية الإدارية " ، **مجلة الإدارة العامة** ، عدد (٥٠) الرياض ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٦ هـ

٧٨- ماهر ،أحمد ،**إدارة الموارد البشرية** ، مركز التنمية الإدارية ، جامعة الإسكندرية ، ط٣ ،١٩٩٦م

٧٩- **مجلة العدل**،" كلمة العدد "،العدد(١٠) ، السنة (٣) ، وزارة العدل، ١٤٢٢هـ .

٨٠- محمد ، عمر عثمان، " سياسة التدريب الإداري في الدول النامية : المعوقات والحلول "، **المجلة العربية للتدريب** ، عدد (٤) مجلد (٢) الرياض، ١٤٠٩ هـ

٨١- المحيميد ، ناصر إبراهيم ،وآخرون ، **العدل في عهد خادم الحرمين الشريفين** ، وزارة العدل،الرياض،١٤٢٢هـ

٨٢- مرشد ، طارق أسعد ، **نظام التدريب الإداري الداخلي في الاتصالات السعودية بالمنطقة الغربية** ،رسالة ماجستير، جدة ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، ١٤١٠هـ .

٨٣- مركز تطوير التعليم التابع للأمم المتحدة ، **التعليم والتدريب في التسعينات متطلبات واستراتيجيات الدول النامية** ، دراسة منشورة ، تعريب عبد الصمد الأغبري وفريدة آل مشرف ، ط١ ، دار النهضة العربية ، بيروت ،١٤١٩هـ/١٩٩٨م

٨٤- المشعان ، عويد سلطان ، **علم النفس الصناعي**، مكتبة الفلاح ، ط١، الكويت ، ١٩٩٤م .

٨٥- المطوع ، سعود بن عبد العزيز ، **أثر التدريب الإداري في رفع الكفاءة الإنتاجية ، دراسة ميدانية بالتطبيق على موظفي إمارة منطقة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية(سابقا) ، ١٤١٣هـ .

٨٦- المطيري ، ثامر ملوح ،**فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي**، دار اللواء ، ط١، الرياض ،١٤١٠ هـ .

٨٧- موسى، عبد الحكيم، **التدريب أثناء الخدمة**، ط١ ، (ب ، د) ، ١٤١٨هـ

٨٨- **نظام القضاء** ، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/٦٤ في ١٤/ ٧/ ١٣٩٥هـ ، وزارة العدل.

٨٩- **نظام المرافعات الشرعية ، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٢١ في ٢٠/ ٥/ ١٤٢١هـ** ، وزارة العدل.

٩٠- نشار ، محمد عمر ، **تحديد احتياجات التدريب الإداري ، دراسة ميدانية في الخطوط السعودية بجدة ، رسالة ماجستير** ، جدة ،الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز، ١٤١١هـ

٩١- النمر،سعود محمد ،وآخرون، **الإدارة العامة ، الأسس والوظائف**،الرياض ،ط٣ ، ١٤١٤هـ

٩٢- الهندي ، وحيد بن أحمد، " واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية "،**مجلة الإدارة العامة**، العدد (٧٩) ، الرياض ، الإدارة العامة ، ١٤١٤هـ

٩٣- **وزارة العدل رسالة وعطاء** ، وزارة العدل ، إدارة العلاقات العامة ، الرياض ، ١٤٢١هـ .

٩٤- .ياغي ، محمد عبد الفتاح، **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، عمادة شؤون المكتبات ، جامعة الملك سعود بالرياض ، ط١ ،١٤٠٦ هـ

٩٥- ياغي ، محمد عبد الفتاح ، **مبادئ الإدارة العامة** ، مطابع الفرزدق ، الرياض ، ١٤٠٣هـ .

٩٦- يوسف ، عبد القادر ، **دراسات في إعداد وتدريب العاملين في التربية** ، ذات السلاسل ، الكويت ، ط١ ، ١٩٨٧م .

ثالثاً : المراجع الأجنبية

1 - Baalbaki , Munir, **AL- Mawrid** , Dar El-ilm Lil Malayeen , Lebanon, 1992 .

2 -Odwyer, Tom **, Educational , training the white paper magazine for education training youth in Euorpe** , 1994 .

3 - Petes , tom , **Thriving on chaos** , New York , A von Books, 1998 .

4 - Peel , Makolm **Successful training , London** , Haddey and Stoughton, 1994 .

5- Kolesnik ,w. Motivation ,**Understanding and influencing Human Behavior** , New Jersey , Allyn and Bacon Inc. , 1978 .

6- Algabbani ,Faisal M .**In assessment in Saudi Arabia ,Present and future** . The Florida state Univ.U.S.A. (summary Of Disseration) 1989.

7 - Knirk , Fredrick . G . And Christians Daniel , **Instructional Technology adoption in the best training organizations , paper presented at the annual meeting of the American**

Educational research Association , April 16- 20 , 1990 , boston , American Education research Association ,1990

8 - Goldstein ,Harold & Fraser Bryan Shore , **Training For Work in The Computer Age : How Works who Use Computers Get Their, Traington** .Washinrton , D.C : National commission For Emploment Polcy , 1985

9 - Guruge ,Anande M.P , **Genero principles of management for educational planners and administrator UNESCO** , paris , 1984